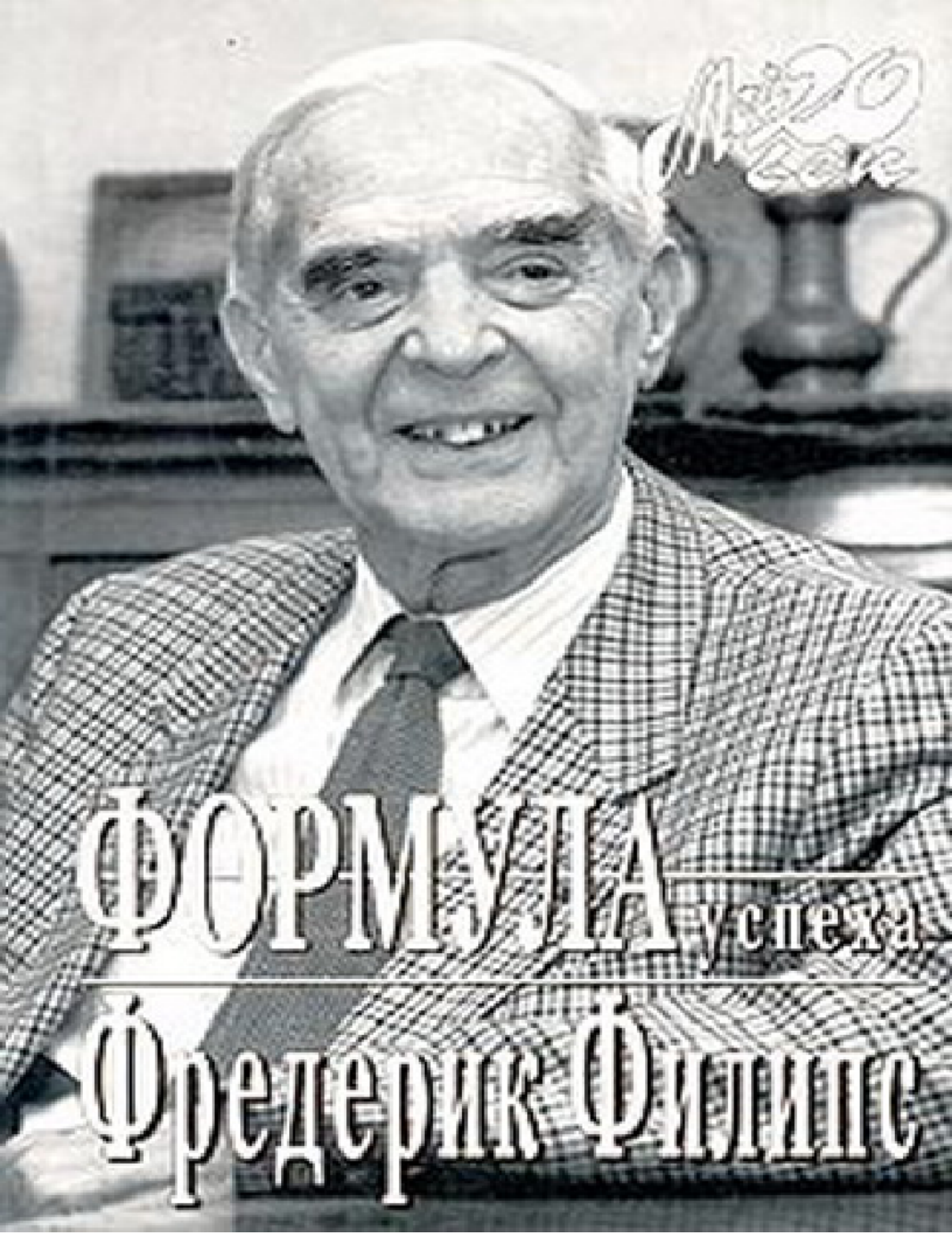

ФОРМУЛА успеха
Фредерик Филипс

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Название «Филипс» известно любому человеку, знакомому с бытовой техникой. Радиоприемники, электролампочки, батарейки, телевизоры, магнитофоны, проигрыватели компакт-дисков — это лишь малая часть того, что выпускает знаменитый голландский концерн. Именно «Филипс» подарил миру магнитофонную ленту, видеомагнитофоны и компакт-диски. О том, как небольшой электроламповый завод превратился в гиганта мировой индустрии, о своем опыте человека и промышленника, об участии в движении «Моральное перевооружение» рассказывает в свей книге Фредерик Филипс, патриарх фирмы и ее руководитель на протяжении нескольких десятилетий. Читателю будет интересно узнать и о том, что «электронная империя "Филипс" своим процветанием во многом обязана России». В конце книги помещен кодекс деловой этики — моральное наследие, которое Ф. Филипс передает всем нынешним и будущим предпринимателям.

Издательство выражает признательность дочерям Фредерика Филипса — Дигне и Анньет — за ценную помощь, оказанную при подготовке этой книги.

Дизайн серии Е. Вельчинского

Художник Н. Вельчинская

- ФРЕДЕРИК ФИЛИПС
  -
  - Э. М. Розенталь ПРЕДИСЛОВИЕ
  - От автора
  - Глава 1
  - Глава 2
  - Глава 3
  - Глава 4
  - Глава 5
  - Глава 6
  - Глава 7
  - Глава 8
  - Глава 9
  - Глава 10
  - Глава 11
  - Глава 12
  - Глава 13
  - Глава 14
  - Глава 15

- Глава 16
- Глава 17
- Глава 18
- Глава 19
- Глава 20
- Глава 21
- Глава 22
- Постскриптум,
  -
  - Глядя на отца
  - Сын об отце
  - «Круглый стол» в Ко
- Приложение:
  -
  - Глава 1. Преамбула
  - Глава 2. Общие принципы
  - Глава 3. Принципы отношения к:
- Иллюстрации

- notes
  - 1
  - 2

ФРЕДЕРИК ФИЛИПС
ФОРМУЛА УСПЕХА

Перевод с английского Меленовской Э.

Э. М. Розенталь ПРЕДИСЛОВИЕ

Время безжалостно. Оно уносит не только жизнь поколений, но и стирает позолоту с тех, кто был для своих поколений гениями, героями, вождями. В осадке веков остаются единицы, бывшие не только эталонами своей эпохи, но и ставшие предтечей будущего.

Среди них в истории бесспорно останутся имена предпринимателей Филипсов, которые, начав свое дело с маленькой ламповой фабрики в заштатном голландском городке Эйндховене, создали мощную транснациональную электронную компанию — ее филиалы существуют сегодня почти во всех странах мира.

У истоков компании стояли братья Филипсы, Жерар и Антон, которым в Голландии присвоено почетное звание лучших предпринимателей XX столетия. Их дело продолжил сын Антона Фредерик Филипс, перу которого и принадлежит настоящая книга воспоминаний.

«Филипс» дал миру массовое производство электронных ламп и радиоприемников, электробритв и магнитофонов, телевизоров и компьютеров и многое другое. Все это известно и оценено по достоинству. Я хочу сказать о другом: Филипсы принесли миру не только новые технологии, но и, что гораздо более существенно, пример новых отношений в производстве. Девиз концерна: «Цифры прибылей важны, но гораздо важнее люди» — неизменно соблюдается из поколения в поколение.

Фредерику Филипсу уже за девяносто, но у него по-прежнему светлый ум и прекрасная память. Осенью 1999 года мне посчастливилось в течение трех дней быть его гостем в Эйндховене, познакомиться с бытом дома, провести долгие часы в беседе с хозяином. На мой вопрос о причинах успеха «Филипса» Фредерик ответил:

— Мы всегда — и отец мой, и дядя, и я — стремились создать в коллективе атмосферу дружбы и соучастия персонала в делах предприятия. С тем, чтобы руководители, инженеры, рабочие были спаяны единой целью. Это основа успеха. Поверьте, мне нелегко было внушить директорам наших заводов, чтобы они обращались к подчиненным не в традиционном приказном порядке: «Это должно быть сделано!» и «Вот как это надо делать». Необходим иной подход: «Это должно быть сделано, и давайте обсудим вместе, как лучше это сделать…»

Фредерик согласился с моим доводом о том, что для участия в производственных процессах персонал обязан обладать

определенной культурой и знаниями:

— Согласен. Привлечение к участию в производстве должно базироваться на достаточно прочном образовательном фундаменте. В этом плане школа, радио, телевидение свое дело делают. И если человек заинтересован в порученной ему работе, он способен на многое. Но, безусловно, многое зависит и от стиля руководства. Вот вам живой пример. В свое время мы разорвали цепочку сборки телевизоров, где каждый рабочий совершал одну и ту же опостылевшую операцию. Разбив коллектив на мелкие бригады — от четырех до двенадцати человек, — мы добились того, чтобы, обмениваясь элементами сборки, каждый был способен не только самостоятельно собрать телевизор, но и проконтролировать его работу. Интеллектуальное и моральное приобщение людей к процессам производства пробуждает в них настоящие творческие таланты и изобретательность. Этому способствует и политика открытости предприятий. Чем больший объем информации идет сверху вниз, тем продуктивнее интеллектуальная отдача снизу вверх. Я уже не говорю о том, что людям при этом становится интереснее жить, хотя, наверное, это и есть самое важное…

Однако цивилизованные отношения внутри производственных процессов — это только одна из причин успеха «Филипса». Не менее важны взаимоотношения и вовне — с конкурентами. На примере «Филипса» видно, как можно честно строить производственную политику, не прибегая к рэкету, криминалу и коррупции. И снова Фредерик (как будто прямо к нашим российским бизнесменам):

— Я убежден, что честность в бизнесе не только нравственна, но и продуктивна. Для самих конкурентов. Я прожил долгую жизнь и пришел к этому выводу на собственном опыте. Еще пример? Известно, что «Филипсу» принадлежит приоритет в создании карманного магнитофона. Летом 1963 года наш австрийский филиал, где изготовлялись эти кассетники, был готов к их серийному выпуску. В Вене уже даже разослали приглашения на пресс-конференцию по случаю предстоящего события. В этот момент мне позвонил Макс Грюндиг и попросил повременить с выпуском нашей продукции, его фирма тоже работала над созданием аналогичной аппаратуры, но они несколько припозднились. Конечно, «Грюндиг» был для нас одним из главных конкурентов, которому мы могли подложить хорошую свинью, заработав при этом на своем приоритете. Но «Грюндиг» был и нашим партнером (в мире бизнеса все взаимосвязано), одним из клиентов, покупавших филипсовские лампы и некоторые другие комплектующие. Я позвонил

директору нашей системы в Австрии и предложил ему отложить предстоящую демонстрацию ноу-хау. Бедняга пришел в ужас: ведь все уже готово. Но решение было принято, и я о нем не пожалел, это позволило нам установить более тесные контакты с конкурентом-партнером. Рассказанная история далеко не исключение. В течение всей своей предпринимательской деятельности я неоднократно убеждался, что открытость мирового рынка для всех позволяет производить и продавать гораздо больше, чем грязная конкуренция, когда каждый готов подставить ножку каждому…

В свете сказанного не случаен тот факт, что именно Фредерик Филипс стал инициатором «круглого стола», собравшего в середине 90-х годов крупнейших представителей международного бизнеса и предложившего миру своеобразный кодекс деловой этики (этот документ дан в Приложении).

В одной из наших бесед я спросил, может ли Фредерик дать совет нам, россиянам, как вывести страну из затяжного кризиса. И вот каков был ответ:

— Каждая страна по-своему самобытна, и поэтому копировать чей-либо опыт вряд ли стоит. Но есть, пожалуй, два общих условия для любой нации, пребывающей в кризисной ситуации. Это, во-первых, желание и умение населения работать не покладая рук и, во-вторых, мудрость руководителей государства, желающих и умеющих создать стимулы для развития производительных сил.

Я знаю, что Россия сейчас переживает не лучшие времена. Мы в Нидерландах тоже прошли через трудный период. Но понимали, что трудности можно преодолеть благодаря вере в успех, убежденности и мужеству. Тем качествам, которыми сполна обладает русский народ, доказавший это в войне против гитлеризма. Я убежден, что страна с таким огромным историческим, культурным и духовным наследием, как Россия, выйдет с честью из всех испытаний и будет играть в дальнейшей эволюции нашей цивилизации выдающуюся роль. Побольше оптимизма и веры в свои силы!..

Книга Фредерика Филипса, вышедшая на многих языках во многих странах, представляет несомненный интерес и для россиян. И не только для людей делового мира, но и для самого широкого читателя. Мало кто у нас знает, что электронная империя «Филипс» своим процветанием во многом обязана именно России. Отец Фредерика Антон Фредерик Филипс не раз бывал в нашей стране, и здесь его даже называли попросту Антоном Федоровичем. В своей первой поездке летом 1894 года он настолько пришелся по душе директору Петербургской

электростанции, что тот дал ему рекомендательное письмо к распорядителю царского двора. А тот, в свою очередь, подписал заказ «Филипсу» на такое количество ламп, которое в то время маленькое голландское предприятие выпускало чуть ли не за целый год. Когда Антон Филипс сообщил об этом в Эйндховен, оттуда пришла недоумевающая телеграмма: может быть, он ошибся и один ноль в цифре заказа лишний?

Пришлось срочно расширять фирму, и вскоре она составила конкуренцию такому гиганту, как «Сименс», уже имевшему свое постоянное представительство в России. О плодотворном сотрудничестве «Филипса» с Россией говорит хотя бы то, что филипсовскими лампами освещались залы петербургского Эрмитажа и улицы многих городов страны. А в самой Голландии, где раньше говорили, что «Филипс» — это Эйндховен, начали говорить, что Эйндховен — это «Филипс».

Воспоминания Фредерика Филипса интересны и сами по себе. В них рассказывается о жизни большой семьи, о путешествиях автора по миру, в том числе и в Россию, о его встречах со многими интересными людьми, о том, как во время второй мировой войны он помогал движению Сопротивления и как спас от отправки в Освенцим более трехсот евреев, о том, как сам полгода провел в фашистской тюрьме, о своем пристрастии к авиации и о тех случаях, когда пилотируемый им самолет терпел аварию, а также о многом другом. Короче, это книга о жизни. Очень интересной жизни очень интересного человека.

Одно замечание технического порядка. Фредерик Филипс закончил свои воспоминания 1976 годом, и потому читатель столкнется в ней с некоторыми устаревшими технологическими «новинками» в процессе их рождения. Но, думается, издательство сделало правильно, ничего не изменив в тексте, — таким образом сохранился эффект присутствия, ибо, повторюсь, главное в книге — не технология, а новый социальный подход к самому процессу производства, который и сегодня остается остро актуальным для всех стран.

К тому же указанный временной пробел в значительной степени восполняется рассказами о Фредерике Филипсе дочери Дигны и сына Фрица, в которых описана деятельность их отца в последующий период.

Эдуард Розенталь

От автора

Не без длительной внутренней борьбы решился я взяться за мемуары. Два соображения решили дело.

Прежде всего, я отдаю себе отчет в том, что годы, охваченные этой книгой, были богаты событиями для бизнеса в целом. Разумеется, тем, кто управлял концерном «Филипс» с его подразделениями, раскиданными по всему миру, за это время пришлось столкнуться с множеством трудностей. Я попытался рассказать, как мы реагировали на них, что делали, чтобы их преодолеть. Руководство огромным концерном всегда дело коллективное, пусть даже груз ответственности и распределяется неравномерно. Долю каждого в процессе принятия решений определить нелегко, но моей личной задачей неизменно было сделать так, чтобы «Филипс» являлся созидательной силой — лекарством, а не болезнью этого мира.

Второй причиной, побудившей меня приняться за эту книгу, была надежда на то, что она послужит привлечению в бизнес — возможно, даже международный — талантливой молодежи, надежда, которая опирается на глубокую убежденность в том, что лучше системы, чем свободное предпринимательство, нет и что эта система — источник силы общества. В наши дни такие мысли не всегда популярны среди молодежи, но я верю, что энергия и фантазия молодых найдут широкое применение в промышленности — и дома, и за рубежом. Работать с огромным разнообразием людей, чтобы процветание распространилось по всему миру, — это ли не достойная задача? Особенно же, думаю, мои мысли могут быть полезны для России, которая только еще вступает в сферу рыночных отношений.

Разумеется, вся моя жизнь тесно переплетена с жизнью концерна, носящего мое имя. Поэтому я попытался дать представление о том, что происходило внутри «Филипса», ведь деятельность любого предприятия, будь оно маленькое или большое, определяется людьми из плоти и крови, со всеми их достоинствами и недостатками.

Я излагаю все происшедшее со своей точки зрения, но мне ли не знать, что предприятие существует единственно благодаря усилиям многих людей, и наше правление, в котором работало десять человек, на мой взгляд, — прекрасный образец такой команды. Однако эта книга посвящена прежде всего моей собственной жизни в «Филипсе». Я никогда не вел дневников, не делал никаких записей такого рода, так что пришлось полагаться на память. И поскольку человеческой природе свойственно

забывать неприятное с большей готовностью, чем приятное, очень может статься, что общая картина получилась чуть более приукрашенной, чем было на самом деле. Впрочем, я и не собирался писать строго фактологический отчет. Где мог, я сверил даты и детали и благодарен тем, кто снабдил меня дополнительной информацией, особенно нашему архиву. Но моей целью было всего лишь отобразить мои личные впечатления, и это ничуть не лишает других права трактовать описанные события иначе.

Для меня было великим счастьем в течение долгих лет участвовать в захватывающе интересной деятельности такого уникального концерна, и я признателен за дружбу, которой одарили меня в процессе этой работы многие люди. Я благодарю Господа за Его помощь, и не в последнюю очередь за то, что Он дал мне завидное здоровье, какого и требовала стоящая передо мной задача. Любящая семья также была большим подспорьем — и пуще всех моя жена, более пятидесяти лет стоявшая со мной бок о бок и в радостные, и в тяжелые времена. Вот почему я посвящаю ей эту книгу.

Фредерик Филипс

Глава 1
Мой путь на «Завод»

Прекрасным сентябрьским днем 1923 года я шел вдоль Старого Делфтского канала. Я направлялся в парикмахерскую, чтобы обрить голову. Это не совсем обычное действо вселяло в меня тревогу. Я поступал в Делфтский технический университет, и бритая голова была непременным условием посвящения в студенческое братство. Я предчувствовал, что без шевелюры стану более уязвимым.

От парикмахера явившись в главное здание университета, я нацарапал там, где надо, свою подпись, подал требуемые документы, и сразу после этих формальностей меня вместе с подобными же бедолагами препроводили в другой зал. Скорее, даже пригнали, пинками и тычками. И лишь только захлопнулась за нами дверь, я понял, что попал в мир, разительно отличавшийся от того, к какому привык, мир, лишенный защиты и сострадания.

В моем родном городе Эйндховене, что в провинции Брабант, все обстояло совсем иначе. Там я — единственный сын промышленника Антона Фредерика Филипса. У него в жизни была одна-единственная страсть: завод. Страсть, вспыхнувшая в 1894 году, когда он стал помогать своему брату Жерару производить лампы накаливания. Конечно, после женитьбы ему пришлось уделять какое-то внимание и семье, но дело, которое стремительно разрасталось, поглощало его до такой степени, что с самого раннего детства я только и слышал что разговоры о «Заводе». Отец всегда говорил о нем с мамой, которая всем сердцем разделяла его интересы, и едва только мы, дети, подросли, стал толковать о «Заводе» и с нами — старшей сестрой Анньет, младшей Етти и со мной.

Само собой подразумевалось, что со временем и я буду работать на «Заводе». Но отец мой был не таким человеком, чтобы преподнести мне мои семейные привилегии на блюдечке с голубой каемочкой. Свое место в «Филипсе» мне предстояло заработать. Отец хотел, чтобы я стал инженером, и потому моя дорога в дело должна была пройти через Делфт. Но началась она, конечно, в Эйндховене — сначала в начальной, а потом и в средней школе.

Вы получите представление, что за городок был Эйндховен в те годы, если поймете, что средняя школа там появилась незадолго до моего в нее поступления. До того времени местным

мальчикам, желавшим получить среднее образование, приходилось ходить в соседний городок Хелмонд. Но и наша новая школа — симпатичное муниципальное заведение, где мальчики из всех слоев общества объединялись в небольшие классы, — предлагала полный курс обучения!

Родители, переживавшие, что я мало где бываю, кроме нашего городка, с одобрением восприняли мое желание провести лето в одном из юношеских лагерей Нидерландской христианской студенческой ассоциации, которые пользовались тогда популярностью. Я поехал туда с двумя моими друзьями, братьями Виссерт-Хофт — Вимом, который впоследствии занял пост Генерального секретаря Всемирного совета церквей, и Хансом, ставшим врачом. Несколько лет подряд я ездил в эти лагеря, где открыл новый для себя мир. Нравилось мне там несказанно, и люди, которых я там встретил, укрепили веру и во мне, и во многих других мальчиках. В Делфте я возобновил общение с многими тамошними знакомцами.

Был момент, когда мое инженерное образование ненадолго оказалось под вопросом. Мои родители отправились путешествовать за границу, а я остался на попечении Германа ван Валсема, близкого друга отца и прирожденного юриста. Он рассказал мне о своей профессии столько захватывающих историй, что я засомневался: а не пойти ли мне по этой стезе тоже? Отец, узнав об Этом, расстроился и вызвал к себе ван Валсема:

— Какого черта ты вмешиваешься в будущее моего сына? Его судьба — стать инженером!

Так что я направился в Делфт.

Между тем промышленники в те времена не имели обыкновения посылать сыновей в высшие учебные заведения. Мои однокашники большей частью происходили из семей ученых или военных. Дело в том, что в прошлом веке основателями промышленных предприятий были добившиеся успеха торговцы, которые считали, что их сыновьям и наследникам важнее выучиться своему ремеслу на месте, повседневно участвуя в производственном процессе. Так что я был редкостным экземпляром. К тому же брабантцы, уроженцы юга страны, подобные мне, не часто встречались в Делфте.

Прежде чем поступить в университет, я успел уже неплохо узнать этот город, и прекрасными летними днями после сдачи выпускных экзаменов в школе наслаждался предвкушением студенческой жизни. Не могу представить себе ничего лучше, чем та чудесная пора после получения школьного аттестата. Словно освободился от тяжкого груза! Полный иллюзий, вступаешь в

будущее, а перед тобой — долгие, беспечные каникулы.

Неожиданно во время этих каникул мне предложили билеты на праздник студенческой корпорации в Делфте, проходивший каждые пять лет. В тот год была поставлена пьеса «Взятие башни» Германа Тейрлинка, которая произвела на меня неизгладимое впечатление. Дело было чудным летним вечером. Сценой служила украшенная флагами Рыночная площадь с ее весьма впечатляющей башней. Темой спектакля была борьба Духа и Материи. Каждый раз, беря верх, Дух все выше взбирался на башню. При этом роль Духа играл мой старый приятель, которого, впрочем, трудно было бы назвать альпинистом, — так что, когда ему следовало по веревочной лестнице взбираться на башню, в дело вступал нанятый на этот случай моряк. Поскольку тогда никаких микрофонов и усилителей еще не водилось, в изобилии были певцы и музыканты.

Гуляя по городу, где люди передвигались в основном пешком, на велосипеде или трамвае-паровичке, я предавался мечтам о студенческой жизни. Вдоль каналов стояли покрытые свежей зеленью липы и вязы. Солнце плясало в воде. Радовали глаз прекрасные старые дома. И как празднично выглядели представители студенческих корпораций, разъезжающие в открытых экипажах, влекомых нарядными, в плюмажах лошадьми, цоканье копыт которых замедлялось перед тем, как пересечь красивые мостики!

Среди студентов-третьекурсников я разглядел одного приятеля из Хелмонда, который сопровождал свою сестру. Эта обязанность не доставляла ему радости, так что я принял девушку на свое попечение и ввел ее в свою компанию. Я не пропустил ни одного праздничного мероприятия! Мы до утра танцевали, погода стояла превосходная. Это была неделя, о которой можно только мечтать.

Когда в сентябре я сделался наконец студентом, настроение мое было уже совсем другим.

Решение, в результате которого я подал документы на факультет машиностроения, было принято значительно раньше. Сегодня трудно в это поверить, но в те времена на заводах «Филипс» мало что изготавливалось помимо ламп накаливания. После первой мировой войны приступили к производству радиоламп, потом перешли к изготовлению таких радио-деталей, как динамики и зарядные устройства, и наконец стали делать радиоприемники. Поэтому физики, химики и инженеры-электротехники в двадцатые годы энергично трудились в лабораториях, тогда как машиностроителей, хотя они и

требовались для конструирования электроламповых машин, в производстве было занято мало.

Кроме того, выбирая специальность, мне приходилось брать в расчет как мои возможности в рамках «Филипса», так и мои собственные способности. Дело в том, что у меня всегда была определенная склонность к зрительным образам. Все и всегда немедленно преобразуется в моем мозгу в картинку. Моя стихия — скорее взаимодействие линий и конструирование вещей, чем разрешение теоретических и математических проблем. С такими особенностями мне было бы трудно тягаться с на редкость талантливыми электротехниками и физиками, работающими на «Филипсе». Но в проектировании я чувствовал себя на высоте; а то, что спроектировано, рано или поздно бывает выстроено. Вот я и выбрал машиностроение.

Первокурсник всегда неправ. Я скоро принял это как данность, и первый год обучения прошел для меня без особых потрясений, хотя кое-кто из студентов постарше и дал мне понять, что мое присутствие на летних празднествах корпорации воспринималось как наглость. Впрочем, мой собственный курс выбрал меня президентом студенческого исполнительного органа, что было бесспорным достижением для уроженца Брабанта.

В Делфтской студенческой корпорации должность руководителя воспринимается очень серьезно, и обычные члены корпорации, со своей стороны, играют роль подчиненных с рвением. За тем, чтобы все административные вопросы решались, как полагается, очень строго следят — мне скоро пришлось в этом убедиться. На второй год обучения меня избрали казначеем Альпийского клуба. Мой предшественник сунул мне тощий блокнотик, в котором значилось, кто какие взносы должен платить. Мои счета вскоре страшно запутались, за что мне здорово влетело. Тем не менее спустя небольшое время меня выбрали секретарем — видно, решили, что с этой должностью я справлюсь лучше. В 1924 году я вошел еще и в руководство студенческого театрального общества. И кроме того, в течение двух лет состоял в первом составе редколлегии студенческой газеты «Ди шпигель» («Зеркало») — газеты, которая жива до сих пор. Участие в этой работе всегда было предметом моей особой гордости, так же как, впрочем, и редактирование «Ежегодника за 1928 год». Работа над газетой — редакционные совещания, отбор материала, подготовка номера — относятся к моим лучшим воспоминаниям об этих днях. Приходилось решать проблему нехватки интересных материалов, входить во все тонкости печатного процесса. В результате позднее я с большим интересом

следил за всеми изданиями «Филипса» и до сих пор пристрастно прочитываю каждый номер «Филипскурьера» и «Филипсньюс».

Оглядываясь назад, я понимаю, что дружба, завязавшаяся в студенчестве, самая крепкая. Вы заводите друзей без всяких задних мыслей. Если вам кто-то нравится, вы соответственно себя ведете. Такие отношения продолжаются независимо от того, добились люди успеха в жизни или нет.

В наши студенческие годы мы были совершенно равнодушны к политике. Единственное исключение случилось в 1923 году, когда дебатировался предложенный на обсуждение договор между Голландией и Бельгией по поводу канала Мурдийк. Этот вопрос вызвал волнения даже в Делфте. Во всем остальном на разговоры о политике было наложено табу, и мы этим гордились. Политика была частью враждебного внешнего мира; позже нам придется принимать ее во внимание, но в университетские годы мы сохраняли нейтралитет — в отличие от студентов сегодняшних.

На первом курсе я не слишком перетруждался — это противоречило бы обычаю. Идея состояла в том, что первый год следует проводить, привыкая к новому окружению, новой манере усвоения учебного материала. Поэтому я не посещал многих лекций, хотя и работал за чертежной доской и в лабораториях. Также я не сдавал никаких экзаменов в конце года.

Общая атмосфера в Делфте заметно отличалась от брабантской. Я чувствовал как бы кровную связь с Эйндховеном и Брабантом, хотя мои отец и мать были родом не оттуда. В начальной школе, где вместе со мной учились дети из разных социальных слоев, я выучился говорить на брабантском диалекте — этому способствовало общение с нашими садовниками и прочим людом. Благодаря этому я осознал, что население Брабанта в течение многих веков страдало от пренебрежительного к ним отношения по сравнению с жителями Соединенных Провинций на севере Нидерландов, которые доминировали в стране[1]. В годы учебы в Делфте раз в три недели на выходные я навещал родных. И всякий раз, пересекая канал Мурдийк, ощущал такое волнение, какое бывает после разлуки. Брабант ждал меня. Я ехал домой. И всю мою жизнь я возвращался туда с точно таким же чувством.

Помолвка и женитьба

Будучи на втором курсе, я обручился с «женщиной всей моей жизни». Мы познакомились на вечере танцев, которые регулярно

устраивали мои друзья в Гааге. Там впервые я и увидел Сильвию ван Леннеп. Она была окружена обожателями — у меня оказалось много соперников. Но после нескольких наших встреч я твердо уверовал, что она предназначена мне небом, и ни минуты не сомневался, что она станет моей женой.

На Рождество эта уверенность подверглась испытанию. Целой компанией мы отправились в Брюссель на традиционный студенческий праздник. Вечеринка прошла чудесно. Все пришли в такое счастливое состояние духа, что трое из нас решили поехать в Париж. У меня на то были особые причины. Моя сестра Етти училась там в пансионе, там же была Сильвия ван Леннеп, и, мало того, я знал, что и мой отец должен быть по делам в Париже. С Северного вокзала я направился прямо в отель и застал отца за завтраком. Я рассказал ему, что только что приехал с двумя друзьями и что мы намереваемся провести в Париже несколько дней. «Папа, — заключил я, — дай мне, пожалуйста, денег!» Просьба была встречена с пониманием, и мы прекрасно провели время.

Как-то, провожая Сильвию после танцевальной вечеринки, где-то на мосту в центре Парижа, я сделал ей предложение. Ответ оказался совсем не таким, как я себе его воображал. «Это так неожиданно», — сказала она. У нее и в мыслях не было выходить замуж! Она ужасно расстроилась. Как ни странно, отказ ничуть меня не обескуражил. Мы вместе направились к Бургундской улице; там замерли перед каким-то окном, пока изнутри не принялись яростно колотить по стеклу, крича: «Уходите, пожалуйста!»

Мы пошли дальше. Простились.

— Не печалься, — сказал я. — Поживем — увидим…

И до такой степени я был уверен, что все образуется, что тем же вечером, как ни в чем ни бывало, отправился с друзьями на Плас Пигаль, где мы прекрасно провели время. Даже слова гадалки: «Ты женишься только после тридцати двух лет!» — нимало меня не обеспокоили. Я твердо знал, что Сильвия ван Леннеп предназначена мне судьбой.

Тем временем наступила пора карнавала. Я пригласил ее в Бреду и Хертогенбос, и мы чудесно погуляли в лесу близ Эйндховена. Но Сильвия, со свойственной северянам осторожностью, отказывалась от разговоров о чувствах, опасаясь, что магия карнавала и краса природы зачаруют, заставят принять необдуманное решение.

Несколько месяцев спустя наше драматическое общество в Делфте поставило спектакль. Я играл второстепенную роль и пригласил Сильвию. Перед спектаклем мы все падали с ног. Все

приходилось делать самим. Надо было распределять роли, искать помещение, репетировать. Мы не спали сутками напролет. После спектакля был устроен бал. Танцы, дым коромыслом, а на балконе можно мирно постоять с девушкой, поговорить. Когда мы обсуждали пьесу, Сильвия вдруг сказала:

— Если бы ты спросил меня об этом еще раз, мне кажется, теперь я бы сказала «да».

Но я не ответил. Я так устал, что до меня даже не дошел смысл сказанного.

Позже мы всемером усадили наших дам в машину и повезли их домой, в Гаагу. Спать хотелось невыносимо. Я направился к себе на квартиру. Наконец-то можно отоспаться! Назавтра проснулся только к полудню. Обдумывая разговор с Сильвией, я вспомнил вдруг ту ее главную фразу и осознал, что она согласилась! Я вскочил с кровати и написал ей записку, в которой сообщал, что приеду, чтобы увидеться с ней, в следующее воскресенье. Сильвия ответила: чтобы посетить дом ее родителей, следует найти подобающий предлог. Удача меня не оставляла. Как раз в это воскресенье наша национальная сборная выиграла ответственный футбольный матч с Бельгией, так что в гостиную ван Леннепов я вошел, крича во все горло:

— Слышали? Слышали? Голландия выиграла! Пять — ноль!

Это растопило лед, и в тот же день мы обручились.

Помолвка, однако, была «неофициальной». Мне было всего двадцать, ей — и того меньше. И мои, и ее родители считали нас слишком зелеными. Что ж, ладно, пусть «неофициальная», но помолвка эта стала притчей во языцех по всему Делфту. Мы были обручены в течение четырех лет — конечно, невыносимо долго. Но одно из преимуществ раннего обручения состоит в том, что вы близко знакомитесь с друзьями друг друга. Сильвия в полной мере принимала участие в моей делфтской жизни и даже порой играла в наших студенческих спектаклях.

Сдав выпускные школьные экзамены, Сильвия не захотела пойти учиться в университет, а сосредоточилась на поприще социального попечения. Несколько лет работала по утрам в так называемом «детском приюте» — учреждении для незамужних матерей и их детей. Там она присматривала за малышами, что ей не только очень нравилось, но и стало прекрасной подготовкой к семейной жизни. Мои родители, поначалу имевшие некоторое предубеждение против «этой девушки из Гааги», очень одобрили такие ее занятия.

Но все же эти бесконечные разъезды стали меня обременять. Моя невеста жила в Гааге в восемнадцати километрах от меня, и я ездил к ней на велосипеде. У некоторых моих приятелей уже

были автомобили; другие гоняли на грохочущих, тяжелых мотоциклах. Давным-давно я пообещал родителям, что никогда не сяду на заднее сиденье такого мотоцикла, и свято держал слово. Но напряжение давало о себе знать:

— Папа, до сих пор я не нарушал своего обещания, но больше так продолжаться не может. Прошу тебя, позволь мне иметь свой автомобиль.

И у меня появился маленький четырехместный «Рено». Двухместный показался отцу неподобающим. Он придерживался того мнения, что у меня должна быть машина, в которую, пусть даже и маленькую, можно посадить друзей.

К счастью, я никогда не относился к богатству как к чему-то, положенному по праву. Мои друзья-студенты говаривали: «Послушай, Фриц, вот если б у меня был старик с таким кошельком, как у твоего, я бы каждый день устраивал вечеринки!» Но у меня не было никакого желания сорить деньгами или давать экстравагантные приемы. Я с удовольствием веселился, когда было подходящее настроение, но кутилой так и не стал — может быть, как раз потому, что рано обручился.

Мы поженились в Гааге 4 июля 1929 года после чудесных празднеств. В Эйндховене был устроен неформальный «садовый» прием, во время которого разразилась гроза, так что завершать веселье пришлось в зале местной ратуши. Кроме того, был «вишневый праздник» в Залтбоммеле, и мы посетили множество обедов, устроенных в нашу честь дядьями, тетками и кузенами в Гааге. Как и весь остальной мир, Голландия в тот момент в полную силу наслаждалась экономическим бумом. Никто не предполагал, что грядущей осенью, начавшись в Америке, распространится по всему свету Великая депрессия. Я беззаветно наслаждался жизнью. Так же чувствовала себя и моя новобрачная, самая, на мой взгляд, прекрасная девушка в мире.

Завершение образования

Обручение и женитьба значили для меня неизмеримо больше, чем просто интермеццо в моих университетских занятиях. Тем не менее образование следовало завершить. Как раз в момент моей «неофициальной помолвки» я сдавал экзамены за второй курс и провалился — этот факт порой вдохновляюще действовал на моих сыновей! Но тогда это оказалось тяжелым ударом для нас обоих, поскольку означало, что мы потеряем год. К счастью, я сумел нагнать упущенное, и в 1929 году, после шести лет учебы, получил диплом инженера — что не так уж плохо и по нынешним

меркам.

Составной частью курса обучения являлась полугодовая практика в качестве механика на заводе. Сначала я поработал на машиностроительном заводе в Бреде, потом — токарем на металлорежущем станке на заводе Альфреда Герберта в Ковентри. Каждое утро в 7.30 я приступал к работе вместе с остальными рабочими и делал те же изделия, что и они, хотя и не так споро. Там я постиг, как это здорово, делая однообразную работу, в 17.30 услышать гудок, возвещающий окончание смены. Помимо этого, шесть недель были посвящены заводу Ситроена в Париже, где я получил представление о том, что такое массовое производство.

В Делфте была такая практика: тем студентам, кто уделял много времени общественной работе и пропускал лекции, приходилось нанимать репетиторов — частных учителей. Это был как раз мой случай, и я очень живо помню доктора Е. Х. Бекмана — поистине короля репетиторов. Он организовал свой бизнес блестяще. До поздней ночи он давал частные уроки, а кроме того, студенты могли оставлять свои работы в прихожей, дверь в которую была открыта ночь напролет. Они складывали тетради на столбик перил лестницы, и отсюда происходит особое делфтское понятие — «столбик»: «Я еще не отнес чертежи на столбик». С достойной восхищения скоростью Бекман проверял эти работы во время уроков математики, которые вел в средней школе. Порой во время экзаменационной сессии нас таких собиралось у Бекмана до двадцати. Может, это и не идеальный способ постижения предмета, но зато почти все, кто обращался к нему, сдавали экзамены.

Помимо прочего, в Делфте я заинтересовался архитектурой. Это у меня в крови, и не будь я предназначен «Филипсу», посвятил бы себя строительству. Мой дед по матери, Г. Й. де Йонг, известен как строитель роттердамских портов, да и мой отец проявлял большой интерес к архитектурным проектам. Я прослушал двухгодичный курс по гражданской архитектуре — в основном это касалось деревянных и стальных конструкций — и сделал проект заводского здания. Позже это пристрастие сослужило мне хорошую службу. Трудно найти концерн, который строил бы больше «Филипса», и известная архитектурная подготовка оказалась далеко не лишней, когда приходилось обсуждать проекты новых заводских сооружений, воздвигавшихся в самых разных частях мира.

Экзамен на степень магистра я сдал в июне 1929 года; диплом предстояло получить в декабре. Наша свадьба произошла как раз между этими двумя событиями. Таким образом, мы

смогли совершить чудесное свадебное путешествие по Италии, Швейцарии, Австрии — путешествие, которое всегда остается для нас источником самых волшебных воспоминаний.

Военная служба

Мы поселились в Блумендале, в окрестностях Харлема, поскольку это было удобно с точки зрения предстоявшей мне воинской повинности. Большинство моих товарищей предпочитало покончить с этим как можно скорей, отслужив рядовыми, но я считал, что офицерская подготовка идеальна для тех, кто впоследствии предполагает руководить людьми. Можно было тянуть жребий, отдав место прохождения службы воле случая, или высказать свои особые предпочтения. Я записался инженером и был назначен на артиллерийско-технический завод в Гембруге под Блумендалом. Это было очень удачно. Я мог совершенствоваться в избранной профессии, приобретать опыт. К тому же от меня не требовалось жить в казарме, да и часы работы были обычные. Лучшего нельзя было и желать: начало работы в 7.30, конец — в 16.00, с получасовым перерывом на обед.

Меня направили на патронный завод и поручили в меру ответственную работу — такую, чтобы и заинтересовать, и не перегрузить новичка. Управляющий, И. Орстейн, оказался превосходным человеком. Он был строг, что воспринималось мною с одобрением, и я многому у него научился. Скоро меня назначили помощником руководителя инструментального отдела, и спустя некоторое время я его заменил. Это дало мне возможность узнать основы планирования, поскольку, чтобы завод работал, весь инструмент следовало поставлять в цеха строго по расписанию. Мы изготавливали пресс-формы для производства пулеметных патронов, которые выпускались в колоссальных количествах. Я научился хронометрировать рабочие операции и лишний раз убедился в том, до чего же разные люди! Один шутя делает 125 деталей, тогда как другой за то же время — только 95, да при этом старается из последних сил.

Это был мой первый опыт руководства людьми. Рабочие в Гембруге представляли собой почти вавилонскую смесь. Люди со строгими религиозными убеждениями работали за станками бок о бок с, так сказать, «густо-красными». Кроме того, здесь были уроженцы различных граничащих округов, которые, как известно, с трудом выносят друг друга, и все они объединены в презрении к амстердамцам, тогда как последние зачастую никогда бы по своей

воле не жили нигде, кроме Амстердама. Так что люди действительно были на любой вкус. Я начал с того, что по приезде на работу стал здороваться с каждым. — раньше такого в обычае не было.

Одной из стоявших передо мной задач было достигнуть нужного уровня выпуска продукции. Однако система сдельной оплаты труда, бывшая тогда в ходу, не была совершенна. Как только человек превышал свою дневную норму, расценки пересматривались исходя из достигнутого результата. Такая практика была известна как «уравниловка». Естественно, проявлять усердие никто не стремился. Чтобы повысить выработку, было необходимо на определенный период времени гарантировать сохранение расценок независимо от того, как вырастет за этот срок производительность труда. Мне удалось убедить руководство в насущности подобной меры и добиться позволения испробовать эту систему на практике при ясном понимании того, что расценки не будут пересматриваться в течение года. Разумеется, прежде всего подразумевалось, что выработка будет учитываться честно и аккуратно.

Внедрение новой системы дало мне опыт, значение которого трудно переоценить. Люди в нее поверили не сразу, но когда стало ясно, что «уравниловки» больше не будет, производительность труда стала непрерывно расти, пока некоторые рабочие не превысили норму на целых сорок процентов! Это означало значительную прибавку к зарплате. Кроме того, работа стала доставлять людям удовольствие. Они принялись придумывать различные способы ускорения операций, да так, чтобы не снизить качество продукции. Это было очень интересное время — и для рабочих, и для меня. Однако после моего отъезда в парламент ушли запросы, в которых утверждалось, что работников артиллерийско-технического завода принуждали повышать выработку, и система сдельной оплаты труда снова была восстановлена в прежнем виде. Возможность какой бы то ни было инициативы со стороны рабочих исключалась полностью.

Как и следовало ожидать, коммунисты окрестили меня «сынком заводчика». У заводских ворот продавался листок под названием «Рабочий-артиллерист», где говорилось, что сын электролампового короля эксплуатирует пролетариев. Но рабочие не принимали такие щипки всерьез, свидетельством чему следующий эпизод.

В канун 1 мая 1930 года — праздника трудящихся всего мира — мы неожиданно получили крупный заказ от Военно-морского флота. Двум эсминцам, отправлявшимся в Нидерландскую Вест-

Индию, требовалось пополнить свои запасы амуниции. Наш инструментальный отдел получил срочный заказ на пресс-формы для четырехдюймовых патронных гильз. Такие пресс-формы можно было изготовить только на двух самых больших токарных станках, за которыми работали самые искусные токари, оказавшиеся, как нарочно, убежденными коммунистами. Директор патронного завода предрекал, что эти двое ни за что не согласятся работать в день Первого мая. Я ответил:

— Была не была, спрошу. Чем я рискую? Только тем, что они ответят отказом!

Итак, я отправился к ним и что же услышал?

— Что ж, лейтенант Филипс, если так нужно, как вы говорите, то мы согласны. Конечно, это Первое мая, но ведь на будущий год будет еще праздник!

В Гембруге я научился приблизительно понимать, в каком направлении работает мысль правительственных чиновников. Поскольку на этом заводе я был государственным служащим, позже мне было легче следовать ходу мысли должностных лиц. Сам я старался выполнять свои обязанности в Гембруге как можно точнее, но иногда все-таки допускал промахи. К примеру, очень многое для нас делали мелкие поставщики, и как же я их порой прижимал! Пользуясь наиболее очевидным приемом, я старался сбить цену до последнего: «Вы работаете на правительство. Цена должна быть минимальной, в ином случае вы просто не получите никакого заказа!» С тех пор я прекрасно понял, что это отнюдь не лучший способ вести дела. У субподрядчиков зачастую был только один покупатель: мы. Даже если я верно рассчитывал, каковы были бы наши собственные расходы для тех же производственных процессов, иногда у меня выходили цены, которые не оставляли им ни копейки в прибыль, и я был горд собой, если ухитрялся заключить контракт с субподрядчиками за эту цену. Когда тебе двадцать пять, легко впасть в иллюзию, что ты все знаешь. Я был наказан за свой юношеский энтузиазм, когда, в свою очередь, несколькими годами позже подал заявку на подрядную работу для крупной правительственной почтово-телеграфной компании.

В тот же период я получил представление о менталитете служащих министерства обороны и военных в целом, которые подходят к делу совсем иначе, чем бизнесмены. У них другие приоритеты. Их ничуть не заботит, что любое производство необходимо поддерживать в работающем состоянии. Какие трудности возникали иногда у нас на артиллерийско-техническом заводе из-за того, что военные власти не ощущали абсолютно никакой ответственности за то, что, в сущности, было

государственным предприятием! Их беспокоило только одно — отдать заказ тому, кто предлагает самую низкую цену.

Но, в общем, я работал там с огромным удовольствием и завел много друзей. К тому же удалось завоевать доверие Орстейна, и поскольку моя ученая степень была по инструменту и металлорежущим станкам, он прибегал к моим советам, когда дело касалось приобретения подобного оборудования. Когда этот период моей жизни завершился, я ощутил полную уверенность в том, что сделал верный шаг в выборе и машиностроительной специальности, и артиллерийско-технического завода как места прохождения военной службы.

После моей демобилизации мы с Сильвией переехали в Эйндховен, где 1 декабря 1930 года мне предстояло приступить к работе на «Филипсе». Там меня вызвал отец, чтобы обсудить вопрос о моем годовом жалованье. Переговоры открылись следующим образом:

— Итак, Фриц, что ты об этом думаешь?

— Я думаю, что мне следует получать три с половиной тысячи гульденов.

— Ну-ну! Все начинающие молодые инженеры получают здесь две тысячи четыреста. С какой стати я должен платить тебе больше?

— На мой взгляд, стоит принять во внимание, что у меня есть годовой опыт практический работы — и не просто какой-нибудь, а работы, отвечающей тому, что я должен буду делать здесь. Полагаю, я стою трех с половиной тысяч гульденов. Кроме того, специалисты, которые служили со мной в Гембруге, получают именно столько в других местах, а работу они знают не лучше меня.

— Да… да. Возможно, ты прав.

— Ведь было бы странно, если б я попытался устроиться куда-то в другое место, верно?

Отец едва заметно усмехнулся.

— Ну что ж, значит, давай начнем с трех тысяч пятисот гульденов.

Так окончилась наша первая такого рода беседа. Мне показалось, отцу понравилось, как я себя «продавал». Я не продешевил. Таким образом, я оказался наконец на «Заводе».

Глава 2
На заводе «Филит»

Управляющим завода «Филит» был химик — нужный человек в нужном месте, потому что «Филит», наша торговая марка для распространенного тогда вида синтетических материалов, был продуктом химического производства. Но поскольку в тот момент жизненно важным было обеспечить непрерывность поставки деталей для наших радиоприемников, выпуск которых возрастал неуклонно, требовался человек, координирующий производство и осуществляющий контроль за регулярным материально-техническим снабжением; это и стало моей обязанностью.

Я с энтузиазмом взялся за дело. Завод только что сильно расширили, да и «Филипс» в целом рос как на дрожжах, — на нидерландских заводах было занято уже 28 тысяч рабочих. На «Филите» была своя, особая атмосфера, которая сохранилась и по сей день. Завод работал круглосуточно, поскольку гидравлические прессы и другое дорогостоящее оборудование не могли простаивать даром, и непрерывный производственный цикл требовался, чтобы снизить простои и соответствовать графику поставок.

Мы выпускали продукцию и бытового, и промышленного назначения, но радиодетали были нашим приоритетом. Сначала делали передние и задние панели радиоприемников, потом стали выпускать и корпуса в целом, и динамики. О пластмассах тогда никто и не слыхивал. Филит представлял собой разновидность бакелита, для его производства использовался метод, открытый бельгийско-американским химиком Л. Бакеландом в начале XX века. Исходными материалами служили фенол и крезол, и то, и другое — производные угля. В виде порошка их помещали в форму, порой, в целях экономии порошка и снижения запыленности, предварительно спрессовав его в лепешки стандартного размера. Соответствующий противопресс ложился на форму, и материал плавился под действием жара и давления в двести атмосфер. Чтобы отвердеть, продукт затем в течение нескольких минут «пекся». После этого пресс открывали, доставали, что получилось, полировали и доводили до блеска. Если что и было шумного в этом вполне мирном процессе, так это звуки взрывов, когда пресс-формы для очистки обдували сжатым воздухом.

Наши пресс-операторы, чтобы отвечать самым различным требованиям заказчиков, должны были действовать с большой

точностью и исключительным мастерством. К примеру, детали из филита, предназначавшиеся для рентгенологических лабораторий, следовало делать с особым тщанием, чтобы они выдерживали высокий вольтаж: их требовалось прессовать чрезвычайно плотно и равномерно, без трещин и пузырьков воздуха.

Я хорошо ладил с управляющим Рульфом Хаувинком, с другими инженерами и руководителями отделов, бригадирами и прессовщиками. Все вместе мы пытались разработать систему для решения встающих перед нами проблем, выявить причины неэффективной работы. Но главным образом я сосредоточился на том, как усовершенствовать организацию труда, чтобы наша продукция поставлялась на радиозавод всегда в срок. Ведь если какая-либо из выпускаемых нами деталей запаздывала, останавливалась линия сборки соответствующего приемника. Тут мне чрезвычайно пригодился опыт работы на артиллерийско-техническом заводе.

В результате того, что производство на нашем предприятии было непрерывным, мне зачастую приходилось работать ночью, особенно когда мы начинали выпуск какой-то новой детали. Таким образом, я получил возможность обратить пристальное внимание на некоторые операции, что в горячке дня не всегда удавалось. Пройтись по цеху, когда он работает вполсилы, имело и другие преимущества. Сразу было видно, содержатся ли рабочие места в чистоте и порядке, где потеки, где просыпан порошок, который дорого стоил даже тогда.

В ходе первых проведенных на «Филипсе» лет я получил представление о некоторых нетехнических аспектах деятельности компании. Стал примечать, как строится работа внутри цеха, как складываются отношения между начальниками цехов, бригадирами и рабочими. Узнал сдельные расценки, понял, как они высчитываются. Приходилось выискивать, откуда проистекает недобросовестность, как ее предотвратить и исправить. Я нанимал рабочих, назначал им оплату, повышал по службе, иногда, увы, увольнял. Поскольку мы снабжали деталями другие цеха и заводы, требовалось знать особенности и их производства, а также людей, которые там работали. Каждый руководитель, начинавший свою деятельность на «Филипсе», проходил через эту стадию подготовки.

В процессе того, как я осваивал систему оплаты труда на «Филите», случились кое-какие неприятности — первые, но не последние за мою карьеру. Директором компании по кадрам и социальной работе был З. Т. Феттер, кристальной честности человек, который относился ко мне не как к сыну босса, а как к

обычному работнику «Филипса». Когда кто-нибудь из рабочих делал что-то, выходящее за рамки обычного, я стремился вознаградить его, деньгами или отгулами. Феттер категорически возражал. Я настаивал, но он — ни в какую. «Вы должны соблюдать правила компании, а они такого рода вещей не допускают. Извольте соответствовать», — говорил он. Безусловно, он был прав. Но порой я считал это несправедливым.

Через полгода я добился того, что завод «Филит» работал оптимально. Поставки осуществлялись в срок — если, конечно, мы получали пресс-формы вовремя, что не всегда удавалось. Изготавливать пресс-формы не так просто. Они делаются из сверхтвердой стали, поскольку должны выдерживать огромные нагрузки, и требуют высокого мастерства. Пресс-формы делали на инструментальном участке цеха механической обработки, поэтому и «Филит», и радиозаводы напрямую зависели от того, как это подразделение справляется с графиком работы.

Вот я и направился к заместителю управляющего директора, отвечающему за эту операцию, П. Ф. С. Оттену. Оттен был женат на моей старшей сестре Анньет, поэтому я звал его просто «Франс». Мысль моя заключалось в следующем: пусть моя нынешняя работа на «Филите» будет временно поручена кому-то другому, а я пока попытаюсь реорганизовать инструментальный участок в соответствии с требованиями времени. Вместо себя я предложил моего заместителя. Но Оттен знал, что хороший заместитель не всегда лучший руководитель, и назначил взамен человека, который хорошо проявил себя в другом цехе.

И на новом участке мой гембругский опыт оказался очень полезным. Освоенную там систему графиков я внедрил теперь в Эйндховене, так что с первого взгляда на доску мог видеть, на каком этапе выполнения какого заказа мы находимся. Было очевидно, что простои случаются из-за недостатков координации, что, в свою очередь, вызывало задержки и в других цехах. Начальники цехов и бригадиры предпринимали различного рода лихорадочные меры, которые на время снимали проблему, не решая ее, а всего лишь перемещая с одного участка на другой.

Графики работы разрешили проблему лишь отчасти. Вот пример: однажды инструментальщик работал все выходные, спешно изготавливая срочно понадобившийся кому-то штамп. Он получил сверхурочные, но не отдохнул за неделю. Через несколько дней он заметил, что сделанный им штамп все еще лежит на складе. Узнав об этом, я впал в ярость. Конечно, деталь должна была быть сверена с чертежом, доведена и отполирована, но если задание было таким срочным, что рабочему пришлось потратить на него воскресенье, значит, со всей доводкой

следовало покончить к десяти утра в понедельник. Чтобы пристальнее следить за тем, как планируется производство, для срочных заказов я ввел на доске с графиком красные бегунки, которые означали, что отклонение от графика без моего разрешения недопустимо. Управляющему завода, способному инженеру и трудяге, пришлось смириться с тем, что желторотый птенец явился с новой системой. В итоге уже через полгода инструментальный участок работал как часы.

Затем меня послали в цех механической обработки, где, кроме прочего, изготавливались станки для автоматического производства электро- и радиоламп, и производительность там также успешно поднялась. Но там я работал значительно дольше, чем полгода.

Между тем я столкнулся с рядом весьма сложных проблем. Великая депрессия, разразившаяся в печально известный «черный вторник» октября 1929 года, не пощадила Эйндховен. Поначалу, в первой половине 1930 года, мы не слишком ее почувствовали, но к осени все изменилось. Производство сократилось, продажи упали, пусть даже некоторые цеха и продолжали еще работать в полную силу. И на моем участке скоро подуло грозовым ветром.

В это трудное время, когда «Филипсу» грозило разорение, моя жена была мне настоящей опорой — именно потому, что близко к сердцу принимала мое дело. Это было тем более удивительно, что вся ее предыдущая жизнь не имела никакого отношения к промышленности. Но, легко влившись в семейство Филипсов, она всегда проявляла огромное внимание ко всему, что ее окружало, так что я мог обсуждать с ней все мои проблемы. И за сорок пять лет нашей совместной жизни ее интерес к делу ничуть не угас. Так же складывались взаимоотношения и у моих родителей: в этом смысле история Филипсов себя повторила.

В 1930 году родилась наша старшая дочь Дигна — прелестная девочка, принесшая нам столько счастья! Мы перебрались в Эйндховен, в один из домов, только что построенных для инженерного персонала. Средняя школа занимала два здания в том же квартале, придавая виду округи дополнительное очарование. Когда в 1932 году родился наш второй ребенок, Антон Фредерик, мы всю школу угостили конфетами и печеньем — по нидерландской традиции делиться со всеми радостью, вызванной пополнением семейства.

Я с удовольствием вернулся в родной город. Встречался с друзьями, с которыми когда-то был в скаутах, а в кегельбане — с многими приятелями из Делфта, которые теперь служили на «Филипсе». Но самой большой моей гордостью была моя молодая семья, и я упивался зрелищем того, как Дигна растет в моем

любимом Брабанте.

Поездка в Америку

В 1931 году повседневная работа прервалась поездкой в Соединенные Штаты. Сегодня такое путешествие — самое обыденное дело, но тогда это было мечтой любого инженера. В предшествующее десятилетие США обогнали Европу в методах производства. Я думаю, первопричина этого необыкновенного прорыва — успехи американцев в образовании.

Молодая американская нация, сплавленная воедино из всех народов Европы, кипела желанием вырваться вперед. Большинству иммигрантов в Европе ничего не светило. А в «земле обетованной» им сразу дали гражданство. В школе их дети учили, что Америка — страна будущего, где каждый получает свой шанс, если готов работать, не жалея себя. Они проявляли огромную энергию и волю к победе и поняли, что если хотят преуспеть, то надо хорошо овладеть специальностью.

Американская промышленность также получила мощный стимул к развитию во время первой мировой войны, когда в короткий срок потребовалось добиться огромного прироста выпуска военной продукции, что привело, в свою очередь, к совершенствованию массового производства. Доселе массовое производство процветало преимущественно в двух областях — в производстве вооружений и швейных машин. «Зингер» стал синонимом швейной машинки по всему миру. Почему? Потому что производитель их добился высочайшего стандарта точности. Ведь покупатель требовал абсолютной уверенности в том, что швейная машинка будет надежно работать даже в самой глухой деревне самой отсталой из стран и что запасные части всегда подойдут. Позже продуктом массового производства стали автомобили. В двадцатые годы автомобильная индустрия стала двигателем всего промышленного развития Америки. Она повела за собой такие смежные индустрии, как производство стали, обивки, лака, краски и многих других.

Мы, молодые инженеры Эйндховена, много об этом читали, потому что американцы в изобилии выпускали научно-техническую литературу. В том, что касалось моей собственной специальности — инструментального производства — американцы нас, европейцев, обошли. Они строили свои станки с большим размахом, не скупясь, — в отличие от немцев, которые подсчитывали все до мельчайших мелочей, и в результате их конечный продукт выглядел порой довольно куцым.

Поэтому, когда в 1931 году мой отец собрался в Америку и пригласил меня с собой, я с радостью ухватился за такую возможность. Его сопровождали Герман ван Валсем и Эмиль Хийманс, наш главный патентовед. Программа состояла из серии переговоров. Поскольку я в них не участвовал, то смог составить свое собственное расписание и посетил инструментальные заводы с такими славными именами, как «Уорнер энд Суоси» в Цинциннати, «Гаулд энд Эберхард», а также известные компании — «Дженерал электрик» и «Радио корпорейшн оф Америка».

Последствия Великой депрессии в Америке ошеломили меня. Я видел заводы, на которых работал лишь один из трех станков. На улицах люди продавали яблоки, чтоб заработать хоть что-нибудь. В этой жестокой стране, где были неведомы такие социальные блага, как пособие по безработице, люди были ввергнуты в нищету. У меня появились мрачные предчувствия, что скоро депрессия подобным же образом отзовется и в Голландии, несмотря на некоторые преимущества, предлагаемые нашей социальной политикой.

Широкоизвестный авиационный завод «Пратт энд Уитни» в Хартфорде был пугающим образцом того, что нас ожидает. Как раз перед депрессией его значительно расширили. Так оказалось, что производственных площадей здесь в восемь раз больше, чем необходимо. И все равно, от размеров завода у меня захватило дух. В итоге «Пратт энд Уитни» сумел выжить, и когда, много лет спустя, я посетил его снова, то обнаружил, что произошла поразительная вещь. Его размах не произвел на меня теперь ровно никакого впечатления, хотя это был тот же самый завод. Просто за эти годы изменился сам масштаб представлений.

Также большое впечатление на меня произвела разница между размерами американских колоссов тех дней, к примеру, «Дженерал электрик» или «Вестингауз электрик», и «Филипса», который работал только с электричеством низкого напряжения. Сегодня мы достигли приблизительно такого же размера, как они.

В этой связи вспоминается разговор, который произошел в 1934 году между моим отцом и Дэвидом Сарноффом, президентом «Радио корпорейшн оф Америка». Сарнофф приехал в Эйндховен, где посетил наши заводы и в особенности лабораторию. Мой отец представил его некоторым своим служащим. «Что ж, Антон, похоже, у тебя не сотрудники, а детский сад», — сказал Сарнофф. Отец не замедлил с ответом: «Да, Дэвид, вот почему я так ими горжусь».

Во время моей поездки в Америку я особо интересовался заводами, выпускавшими такие станки, какими мы пользовались сами, и высоко оценил открытость американцев. Не возникало ни

тени сомнения, что от нас хотят что-то утаить. Поэтому очень скоро выяснилось, что американская промышленность опирается больше на производственный опыт, чем на сложные расчеты. Приведу пример, относящийся к одной работе, которую я выполнил во время своей учебы в Делфте. Для дипломной работы мне потребовалось спроектировать штамповочный молот — самую обычную вещь в машиностроении. Расчеты скоро убедили меня, что одна из самых важных деталей станка подвергается чрезвычайно высокому поверхностному напряжению. Я решил, что, дабы соответствовать нагрузке, указанной в моем задании, эта деталь должна быть в три раза больше. Насколько мне было известно, такого инструмента еще не существовало, и я сомневался в практичности его производства. Между тем в 1929 году в Кливленде проходила станкостроительная выставка, на которую был направлен один из филипсовских руководителей. Я попросил его прислать мне все каталоги и рекламные проспекты такого рода станков, какие там только были. Получив их, я с удивлением — и с удовлетворением! — заметил, что американцы как раз начали делать именно эту особую деталь по возможности огромной. Придирчиво изучив все диаграммы, я понял, что был на верном пути, да и профессор мой тоже с одобрением воспринял мою работу.

Поездка в Америку произошла два года спустя, и я посетил известный станкостроительный завод, выпускавший штамповочные молоты. Я спросил управляющего, отчего они лишь недавно перешли на производство более тяжелых машин, и рассказал, что первые же мои расчеты указывали на необходимость этой меры. К моему удивлению, он ответил, что они не тратят время на калькуляцию. «Мы делали такие станки годами и заметили, что эта деталь быстрее всех прочих приходит в негодность — потому-то и решили увеличить ее, насколько возможно». Я ощутил неловкость, когда, знакомя меня со своим сыном, управляющий произнес: «Это мистер Филипс из Голландии. Он знает о производстве молотов побольше нашего». Американцы всегда очень вежливы, особенно когда сталкиваются с потенциальными покупателями своих машин!

Переговоры, которые вел мой отец, завершились. Пора было возвращаться домой. Мы снова поплыли на корабле, что странно слышать в наш век воздушных перелетов. Отплытие старого «Статендама» в Роттердам было настоящим событием, потому что мы познакомились с множеством людей, и они пришли проводить нас. Шампанское лилось рекой. Прощание проходило весело, с подарками, сыпавшимися со всех сторон. В те дни это было целое дело — пересечь океан от континента до континента.

«Статендам» шел медленнее, чем корабли Кунарда или Гамбургско-Американской линии, но это никоим образом не отражалось на атмосфере на борту. Мы познакомились со множеством интересных людей, а шеф-повар ресторана имел заслуженно высокую репутацию. Мой отец наслаждался процессом еды и, не жалея времени, с удовольствием выбирал меню на следующий день.

Стоили такие поездки в те годы дорого, но они себя окупали и совершались только тогда, когда этого требовала строгая необходимость или дела семьи. При этом наш брат пассажир выглядел тогда совсем иначе, чем те, с кем вы путешествуете сегодня, — никаких свитеров и джинсов!

Шторм разразился

В 1931 году Великая депрессия докатилась до «Филипса». Продажи упали. Заказы прекратились. Падение курса стерлинга вызвало большие потери, срочными продажами возмещенные лишь отчасти. Это было началом черных лет для моего отца. Для того чтобы «Филипс» выжил и в будущем мог предоставить тысячи рабочих мест, полумер — вроде незаполнения вакансий — было недостаточно. Как это ни прискорбно, но в срочном порядке пришлось уволить большое число людей. Когда я пришел в концерн, на нем работало 28 тысяч рабочих. В 1933 году это число сократилось до 16 тысяч. Всего 450 человек — вместо 750 — осталось на заводе «Филит», служащих также пришлось сократить.

В те годы пособие по безработице выдавалось профсоюзами и было чрезвычайно скудным. Это было плохо само по себе, а ведь безработному приходилось еще и бороться с ужасающим чувством собственной бесполезности. Ставилась под вопрос сама основа существования. Многие опасались, что не смогут сохранить свои дома. Каждому, у кого был дом, прежде чем получить право на получение пособия, пришлось расстаться с ним.

Никто не мог сказать, сколько это продлится. Никто, будь он кузнец или инженер, не мог с надеждой смотреть на календарь в ожидании даты выхода на работу. Лично для меня эта проблема обернулась тяжелой моральной стороной. Когда человеку сообщали об увольнении с такого-то числа, он, естественно, делал все, что было в его силах, чтобы сохранить работу. Если это не удавалось, он хотел повидать управляющего, а на заводе «Филит» это был я. Поэтому он просил встречи с «господином Фрицем», чтобы потом с чистым сердцем сказать жене, что

предпринял все мыслимые шаги. Но я был совершенно бессилен и единственное, что мог сделать, — это выразить свое искреннее сочувствие. Впрочем, мое сочувствие мало кого утешало.

Ситуация усугублялась тем, что тогдашние идеи относительно того, как противостоять депрессии, сводились к одному жесткому правилу: максимально снизить расходы и поелику возможно сократить стоимость труда. Любая инфляция рассматривалась как козни дьявола. Гульден был свят. Только в 1936 году Голландия нехотя рассталась с золотым стандартом[2] — она сделала это одной из последних в Европе. Мы на «Филипсе» в течение долгого времени горячо выступали за эту меру, и, когда она наконец была принята, смогли восстановить на работе многих людей.

Позже я сумел оценить, какой глубокий шрам оставил этот кризис и в США, и в Европе. На ассамблеях движения «Моральное перевооружение», о котором речь пойдет позже, в разговорах с рабочими из многих стран я наслушался, что на деле рабочие думают о работодателях — и в выражениях куда более резких, чем принято было на заводах дома. В Эйндховене я всегда был босс, и люди при мне не высказывали своего мнения о руководстве так живо и искренне, как могли бы. А могли бы они порой сказать следующее: «Наш босс сам по себе не так уж плох, но в целом все они — банда диктаторов, которым, в общем-то, на нас наплевать».

Если обратиться к истории, становится ясно, что бремя страданий из века в век падает на плечи простых людей. Будь то голод или война, и в средневековье, и в наполеоновские войны — кому хуже всех? Маленькому человеку. В чуму или холеру он первым подхватывал заразу, поскольку уехать не было средств, а в убогих лазаретах всем не хватало места. В годы экономического спада его первым выгоняли на улицу; в неурожай он — первая жертва. Когда в XIX веке началась промышленная революция, у людей появилась было надежда на то, что у сотен тысяч будет работа и у всех — новые возможности. Но и эта надежда не оправдалась — взять, к примеру, такую отвратительную практику, как использование детского труда.

Естественным для трудящихся шагом было организованно объединиться и потребовать улучшения условий жизни. Но иногда упускается из виду, что в Голландии первые законы о социальной поддержке, включая Закон о детском труде, были приняты либералами и что в Британии улучшение жизни рабочих масс в ряде случаев проводилось по инициативе просвещенных промышленников. Да и первые профессиональные союзы в обеих странах были созданы скорее на христианской, чем на

марксистской базе. Также легко забывается тот факт, что Фредерик Тейлор, пионер изучения время- и трудозатрат, не имел целью повысить эксплуатацию трудящихся. Его первой заботой было выявить, каким образом работа может быть выполнена с наименьшим физическим усилием. Тот факт, что найденными им принципами злоупотребили и что система порой деградировала до слежки с хронометром в руке, нельзя ставить в вину Тейлору.

Я верю, что многие из людей, занятых в промышленности и чувствующих себя там как дома, находят в работе не только материальную заинтересованность, но и удовольствие и удовлетворение, полученные от совместного достижения цели. Для таких людей остаться не у дел — удар непереносимый. После депрессии тридцатых годов я понял, что мы, промышленники, должны сделать все возможное, чтобы такая беда больше не повторилась.

Новая продукция

Через несколько лет моя работа на «Филипсе» приняла новое направление. Я начинал как обычный инженер, но, судя по всему, у меня обнаружилось некоторое коммерческое дарование — чему, впрочем, нечего было удивляться, ведь речь шла о сыне Антона Филипса. Так что меня назначили отвечать за производство новых изделий. Производство на «Филипсе» поначалу делилось на две основные линии — электрические лампы и радиоприемники, но понемногу мы стали осваивать и другую, самую разнообразную продукцию. Скоро ассортимент так расширился, что с первого взгляда было и не понять, каким образом некоторые изделия связаны с первоначальной нашей продукцией, однако почти все они, подобно радиолампам, были, по сути дела, производными от самых первых электроламп. Родство с усилителями и мегафонами для обращения к большим массам народа было очевидным. «Глас гиганта», как мы это называли, раздавался на многих площадях и в скверах далеко за пределами Голландии — к примеру, комбинация микрофонов и необычайно мощных усилителей была установлена на площади Святого Петра в Риме.

Начался выпуск и других новых изделий. Выяснилось к тому же, что для сварки тонких стальных листов особенно подходит постоянный ток. Так что мы занялись сваркой и стали выпускать присадочные прутки для сварочных аппаратов. Кроме того, началось производство коэффициентно-мощностных выравнивающих конденсаторов, которыми регулировалась отдача

электрических цепей. Для звукового кино мы прежде изготавливали громкоговорители, усилители и звукосниматели — теперь же перешли к выпуску кинопроекторов. В целом было очень много разных изделий такого рода, некоторые из них с достаточно перспективными возможностями, но все это разнообразие объединялось одним обстоятельством: производились они в сравнительно небольших количествах и не приносили существенного дохода. Кроме того, за ними не следил никто из высшего эшелона руководства. Оттену и его коллеге О. М. Е. Лаупарту, которые занимались общей политикой концерна, во время депрессии хватало забот и с основной продукцией. Так что мы решили, что я возьму под контроль эти новые изделия.

Вскоре я обнаружил, что продвигать их на рынок еще трудней, чем производить. Когда дело касалось электро- и радиоламп, мы были хорошо подготовлены. Имелась команда специалистов по продаже, которые прекрасно знали свое дело, но они были почти бесполезны, когда речь шла о продаже новых изделий и внедрении на враждебно настроенный рынок, где мало или почти ничего не знали о «Филипсе». Наша проблема сводилась к отсутствию соответствующей печатной продукции. Не было нарядно оформленных буклетов, каталогов и прайс-листов — таких, какими мы пользовались при продаже по обычным нашим каналам. Поэтому одним мы заказали новые рекламные материалы, других наняли продавать наши усилители и проекторы, и дело закипело.

Одно из изделий принесло нам поначалу немало хлопот. Это была натриевая лампа, на которую, однако, мой отец и доктор Гиле Холст, руководитель нашей лаборатории, возлагали большие надежды. Такие лампы особенно пригодны для уличного освещения. Этот проект также попал в мое ведение. Проезжая сегодня мимо рядов натриевых уличных фонарей, вы не можете не признать, что отец и доктор Холст были правы.

Натриевая лампа — газоразрядная, подобно лампе ртутной — явилась результатом наших собственных разработок. Но, как ни странно, наши старые, закоснелые специалисты-ламповщики в отличие от Холста отнеслись к ней с известным скепсисом. Так что дорога к успеху оказалась тернистой, хотя научное обоснование преимуществ, предоставляемых ею, было достаточно весомым. Свет, испускаемый такой лампой, бывает только одного цвета, желтого, к которому человеческий глаз восприимчив особо. Если осветить улицу желтым светом, обзор уличного движения значительно упрощается, даже если натриевые лампы меньшей мощности, чем обычные электрические.

На практике вывести натриевые лампы на улицы оказалось весьма сложно, и большую помощь в этом нам оказал профессор Кес Гелиссен, директор электростанции провинции Лимбург, человек с незаурядным даром предвидения. Мой отец согласился с его предложением провести широкомасштабные испытания. «Филипс» бесплатно предоставил лампы и крепежные детали, а электростанция — ток, провод и столбы. И вот в 1932 году в Лимбурге появилась первая улица, освещенная суперсовременными лампами. Лучшей рекламы и придумать было нельзя. Возможные покупатели сами видели преимущества натриевого освещения.

Заказы посыпались один за другим, поначалу — из-за рубежа. В Британии на шоссе Перли-уэй поблизости от аэропорта Кройдон зажглись наши лампы. Очень эффектный заказ был также сделан на освещение туннеля Антверпен — Шельдт в Бельгии, где их установили в количестве не менее 1100 штук. Открытие туннеля в ноябре 1933 года было важным общенациональным событием. Общественный энтузиазм достиг такого накала, что толпы стали разгуливать по туннелю еще до церемонии открытия. Как представитель «Филипса», я оказался в той части официальной делегации, которая так и не смогла вернуться через туннель, потому что его заполнила восторженная публика. Так что нам пришлось воспользоваться паромом!

Свет наши лампы давали, это точно, но срок их действия оставлял желать лучшего. Приходилось так часто заменять лампы, вышедшие из строя, что в Эйндховене только для этой цели был создан специальный отдел. Однако мы делали выводы из своих ошибок, и качество ламп улучшалось с поразительной быстротой. К тому же упростился поначалу весьма сложный производственный процесс.

Мой отец всегда принимал близко к сердцу все, связанное с «новой лампой». Он считал, что все дороги страны должны быть освещены именно этим современным способом, поэтому наш штатный юрист, у которого были хорошие связи в министерстве общественных работ, получил указание начать по этому вопросу переговоры. Однако бурлящая в отце предприимчивость имела и свои недостатки. В какой-то момент в работу по внедрению натриевых ламп оказалась вдруг вовлечена масса народу. Над этим трудились лаборатория, экспериментальный завод, отдел сбыта. Одни люди держали связь с министерством общественных работ. Другие изучали крепеж деталей и покрытие дорог. И мой отец время от времени поручал одну и ту же проблему разным специалистам, в результате чего зрело непонимание и вспыхивали конфликты. В конце концов он был вынужден

признать, что так продолжаться не может, и попросил меня скоординировать всю работу.

Я начал с того, что дал недвусмысленные указания насчет того, кто именно участвует в проекте и кто за что именно отвечает. Впоследствии со всем доступным мне тактом я старался отговорить отца от вовлечения новых людей, какие бы новые идеи насчет лампы у него ни возникали. Однако, надо признать, что ему все же удалось привлечь к этому проекту максимум внимания.

Ремесленное училище

Работая на инструментальном заводе, я оказался причастен к деятельности ремесленного училища, которое считаю одним из наиболее значимых начинаний Филипсов в Эйндховене. Оно было учреждено моим отцом в 1928 году, когда он пришел к мысли о необходимости создания собственных курсов профессиональной подготовки.

В Голландии была распространена такая форма технического обучения, как ремесленные школы, одна такая имелась в Эйндховене. Там мальчиков готовили к профессиям плотника, кузнеца, слесаря и многим другим. Но «Филипсу» требовалось совсем другое. Мы нуждались в инструментальщиках, людях, которые могли бы отливать пресс-формы, и в те годы такие специалисты были в Голландии наперечет. На юге страны их просто не существовало. В итоге мы выписывали формовщиков из Германии, Чехословакии и Венгрии. Вот мой отец и хотел, чтобы наши мальчики овладели этим ремеслом. Он предвидел, что при постоянном росте ассортимента продукции будет расти и потребность в таких специалистах, и считал, что нидерландские рабочие ничуть не хуже иностранных.

У нас уже были курсы подготовки мастеров, куда мы отбирали людей из нашего персонала. Толковый рабочий мог подучиться и перейти на более квалифицированную работу.

У ремесленного училища задача была другой — подготовить подростков к таким профессиям, которые дадут им возможность без чрезмерных трудностей найти дорогу на заводы концерна. Именно на это были сознательно нацелены и практические, — и теоретические занятия.

Руководя инструментальными заводами и различными мастерскими, я был кровно заинтересован в такой подготовке. Год за годом посещал заседания экзаменационной комиссии, в которую входили представители профсоюзов рабочих-

металлистов и прочих эйндховенских предприятий, но никого от «Филипса», и, кроме того, всегда старался присутствовать при вручении дипломов.

Результаты такого обучения оказались превосходными. Мало кто из учащихся не выдержал испытаний. Преподаватели старались изо всех сил, частным образом подтягивая отстающих. Училище пользовалось такой популярностью, что на каждое вакантное место был конкурс и мы могли выбирать лучших. После общего четырехлетнего курса учащиеся могли заниматься еще два года дополнительно, после чего получали полновесные дипломы ремесленников. Затем можно было окончить еще и курсы чертежников. В итоге огромное число наших выпускников превзошло уровень умелого мастерового. Кто-то стал проектировщиком, кто-то возглавил отдел, другие продолжили свое техническое образование, некоторые доросли до инженеров. Один даже стал университетским профессором. Позже, путешествуя за границей, я с гордостью встречал выпускников училища, занимавших ответственные посты в разных странах. Но с нашей точки зрения наиболее привлекательной стороной этой затеи был заметный рост мастерства рабочих, трудившихся на наших заводах.

Ремесленное училище не закабаляло людей. По завершении обучения мальчики могли выбирать себе работу, где вздумается, и мы не брали на себя обязательств по трудоустройству. Таким образом, училище было вправе претендовать на государственные субсидии. Его дипломы были признаны повсеместно. Наших питомцев нанимали промышленники и в Эйндховене, и в других городах, и если они справлялись с работой, тем больше нам было чести.

Кружок металлистов

Весьма полезен «Филипсу» действующий и поныне (в довольно ограниченной области) так называемый «Кружок металлистов». Он возник, когда я начал работать по сбыту продукции. Приходилось продвигать на рынок самые разнообразные виды продукции, и поскольку запрашивать высокую цену мы не могли, следовало действовать энергично и соблюдать экономию. Я обнаружил, что, как ни странно, между различными станкоинструментальными мастерскими «Филипса» практически нет контактов. Мне показалось жизненно важным, чтобы люди, от которых зависит работа предприятия, регулярно встречались и обменивались информацией — опытом, методами

работы и так далее. Так в 1932 году на «Филипсе» появился «Кружок металлистов».

Поначалу в нем участвовало совсем немного людей. Кроме руководства станкоинструментальными мастерскими в Эйндховене, только руководители двух-трех других наших заводов в Голландии, да еще один ученый из лаборатории, которого особенно интересовали металлы. Будучи председателем кружка до начала пятидесятых, я получал от этих встреч огромное удовлетворение. Вскоре к нам присоединились металлисты-руководители из Великобритании, Германии и Бельгии, а потом добавились еще и проектировщики. Поначалу целью кружка было увеличить сумму наших совместных технических познаний, но, по сути, наилучшие плоды он принес в сфере человеческих взаимоотношений. Промышленники перезнакомились друг с другом, что позднее упростило деловые контакты. А во время встреч каждый стремился поставить на обсуждение что-нибудь новенькое. Главы мастерских, доселе работавшие в изоляции, с гордостью рассказывали коллегам, как придумали более экономичный пресс или как их рабочие усовершенствовали тот или иной станок.

Значительным шагом вперед была стандартизация металлорежущего оборудования. До того заводы «Филипс» покупали оборудование наугад. Отныне мы старались централизованно установить, какие станки оптимально подходят к какой операции. Эйндховенские мастерские помогали в этом, проверяя каждую марку. Поэтому было решено, к примеру, что зажимные прессы будут покупаться у Раскина в Бельгии, а револьверные станки — у Хербертса в Ковентри. Обычные токарные станки мы получали от Кёргера в Берлине, а позже от Казенёва во Франции. Фрезерные станки покупались в Америке.

«Кружок металлистов» принес превосходные результаты и продолжает их приносить. Конечно, люди приходят и уходят, но мы порой устраиваем встречи с бывшими «кружковцами». Я был на такой встрече в 1973 году, когда мы посетили Технологическую школу в Твенте. Нас принимал профессор Дик ван Хассельт, который состоял секретарем кружка в бытность свою молодым инженером. По нашей просьбе, став профессором, он продолжил свое членство в кружке. В наших рядах несколько профессоров университетов. Как выяснилось, это хорошая основа для укрепления связей между высшим образованием и индустрией. Для «Филипса» это легче, чем для других: в области металлургии у нас нет никаких секретов. Мы пришли к выводу, что чем полнее мы информируем других о том, что делаем, тем выше поднимается уровень технического «ноу-хау» в Голландии.

И по большому счету, это выгодно всем.

Глава 3
Моя родословная

В результате работы на «Филипсе» я стал смотреть на отца совсем другими глазами. Дома он был папа. В концерне это был лидер, предприниматель, человек, принимающий решения, действующий «кнутом и пряником». В этом своем качестве он оказал на меня огромное влияние. Он был, скажу без ложной скромности, промышленным гением, но этим его характеристика не исчерпывается.

Отец был энтузиастом своего предприятия, и именно он больше, чем кто-либо другой, рассказал мне о том, как возникла наша фирма. Думаю, это будет интересно читателям. А для меня тогда это было не только интересно, но и очень поучительно. Я понял, что знание того, откуда все началось, — этот, если хотите, своеобразный патриотизм — необходимо для успешной деятельности родного предприятия, для того, чтобы ты успешно вписался в него не просто как наследник производственного процесса, но и как продолжатель семейных традиций.

Для того чтобы не упустить ряда деталей нашей родословной, позволю себе использовать в своем рассказе некоторые выдержки из биографической книги «Антон Филипс», написанной П. Ж. Баумоном.

…Прослеживая семейную историю в глубь времен, обнаруживаешь, что многие представители нашего рода отличались и незаурядными способностями, и деловой хваткой.

В XVIII веке Филип Филипс, торговец еврейского происхождения, женился на Ребекке ван Крефельт и поселился в маленьком нидерландском городке Венендале. Там в 1765 году родился Бенжамин Филипс, унаследовавший семейное дело — торговлю табаком и текстилем. Около 1790 года он женился на Лее Хартог и обосновался в родном городе жены, Залтбоммеле. Там в 1794 году родился его наследник — мой прадед Лион. Всего у Бенжамина и Леи было двенадцать детей, из которых, что по тем временам редкость, ни один не умер в младенчестве. Все десять сыновей в свое время успешно занялись табачным бизнесом. Во времена Батавской республики, провозглашенной на территории Нидерландов в 1795 году, после захвата ее французскими республиканскими войсками, и позже, в период наполеоновских войн, импорт табака стал невозможен, и тогда торговля доморощенным табаком стала приносить заметную прибыль. Свидетельством тому — приобретенный Бенжамином

Филипсом в 1807 году один из лучших домов Залтбоммела, расположенный на Торговой площади.

В 1826 году Бенжамин вместе со всей семьей присоединился к реформистской церкви Нидерландов, и вскоре они с Лионом были приняты в клуб джентльменов «Сосьетет», что стало знаком их принадлежности к элите маленького, консервативного городка, где и спустя полвека насчитывалось всего 3900 жителей.

Лион в 1826 году женился на Софи Пресбург. Она знала латынь, греческий и иврит. Родила двенадцать детей и, надо думать, не могла не радоваться тому, что некоторые из них отличались замечательными способностями, кто к ученью, кто к практическим делам, — и все добились жизненного успеха.

Мой дед и тезка Фредерик Филипс, в просторечии — Фриц, был седьмым ребенком в семье. Он принял на себя половинную Долю в управлении семейным табачным бизнесом, а кроме того, единолично владел заведением, где обжаривался кофе, и небольшой фабрикой по производству хлопковой ваты. О всей, этой деятельности, разумеется, нельзя судить по современным меркам. Фредерик Филипс вырос в неспешной, покойной атмосфере капитализма XIX века. Больше половины населения Голландии занималось сельским хозяйством; промышленность едва выходила за рамки деятельности искусных мастеровых.

Трудно сказать, в какой степени Фредерик Филипс, отец Двух будущих выдающихся предпринимателей, обладал теми Деловыми качествами, которые им выпало так наглядно проявить в действии. Приобретя приблизительно в 1860 году залтбоммелскую газораспределительную станцию, до того принадлежавшую англичанам, он выказал экономическое чутье, добившись ее окупаемости тем, что снизил потребительскую цену на газ. Он руководствовался тем принципом, который позже прозорливо и последовательно применяли его сыновья, то есть организовал производство таким образом, чтобы ускорение оборота средств вследствие модернизации методов работы приносило выгоду и потребителю, и производителю.

Экономическая жизнь Нидерландов глубоко интересовала Фредерика Филипса. Однако он осознавал границы своих возможностей и, как всякий родитель, видимо, надеялся, что дети его достигнут высот, которые не дались ему самому. Между тем недостатка в дарованиях в семье Фредерика Филипса и Бетси Хейлигерс не было, и то, что у некоторых из детей склонность к науке проявилась заметней, чем у представителей предшествующих поколений, возможно, объяснялось той более серьезной учебной подготовкой по математике и физике, которая стала доступна в конце века.

Старший сын Фредерика, мой дядя Жерар, родившийся 9 октября 1858 года, успешно окончил ту же, что позже и я, Делфтскую политехническую школу. Получив диплом инженера, он решил, что будет продолжать исследования в области экспериментальной физики, в особенности же электротехники, и отец поддержал его в этих устремлениях. Другой сын, Жак, несмотря на инвалидность, добился блестящих успехов в химии, но, к великому горю родных, умер в возрасте двадцати восьми лет. Коммерческим дарованием обладал Ханс, которому Фредерик намеревался передать семейное дело. Следующий по возрасту, Эдуард, в рекордно короткий срок окончил курс правоведения. И только младший, Антон, мой отец, родившийся 14 марта 1874 года, шестнадцатью годами позже Жерара, отличался разве что шалостями, но никак не успехами в учебе.

Дядя Жерар

…Недостатки Антона с лихвой компенсировались успехами Жерара. Пока первый кое-как преодолевал начальные классы местной средней школы, второй сделался первоклассным инженером.

Интерес к электротехнике в него заронил Лоренц, учитель арнхеймской средней школы, которую Жерар посещал. Лоренц был знаменит своими лекциями в Арнхеймской физической ассоциации — именно после одной такой лекции с демонстрацией опытов Жерар и решил стать инженером. Изучая механику в Делфтской политехнической школе, откуда вышел с дипломом инженера в 1883 году, он читал все, что попадалось, по электротехнике: научные статьи по экспериментальной физике; сообщения в прессе о первой лампе накаливания, успешное испытание которой провел 21 октября 1879 года изобретатель Томас Эдисон; отчеты о первой электрической выставке, проведенной в Париже в 1881 году, где публика выстраивалась в очередь, чтобы пощелкать выключателем, зажигая и гася свет. В том же году «Сименс и Хальске» открыли экспериментальный заводик по производству ламп накаливания. Между тем немецкий предприниматель Эмиль Ратенау приобрел у Эдисона патент. В 1883 году Ратенау основал «Немецкую электрическую компанию Эдисона» с капиталом в пять миллионов марок; родство ее интересов с интересами «Сименса и Хальске» привело к созданию «Немецкой общей электрической компании» (Allgemeine Electrizitat-Gesellschaft, далее всюду «AEG»). К тому времени в Европе работало еще два заводика электроламп в Италии, и по

одному в Австрии и Венгрии.

В Голландии лампы с угольной нитью накаливания стали поначалу применять в кафе «Краснопольский» в Амстердаме, где была установлена собственная динамомашина, и в гостинице «Команс» в Роттердаме. Судоходные компании также заинтересовались возможностями нового изобретения, и так совпало, что Жерар получил указание поехать в Глазго понаблюдать за установкой системы электрического освещения на борту «Вильгельма, принца Оранского».

Там молодой голландский инженер добился разрешения продолжать свои изыскания в лаборатории знаменитого физика Уильяма Томсона (впоследствии лорда Кельвина, 1824–1907), позже перейдя под начало профессора Джемисона в Колледж наук и искусств в Глазго. Таким образом, он получил возможность участвовать в конкурсе, проводимом лондонский организацией «Город и Гильдии» в области «электрического освещения, передачи энергии и телеграфии». Первый приз получил Жерар Филипс.

В течение нескольких лет Жерар представлял в Лондоне интересы немецких заводов; в 1889 году он вернулся в Амстердам представителем «AEG». Понемногу, однако, Жерар утверждался в той мысли, что он — изобретатель, а не торговый агент. Постоянно экспериментируя, он не раз заявлял, что способен сделать угольную лампу накаливания получше тех, что предлагают на продажу немецкие и английские заводы.

Он все еще был на содержании у отца, финансировавшего и эксперименты, которые Жерар в 1889 году проводил в сотрудничестве со своим другом Й. Й. Ресом. Перспективы молодого изобретателя в то время выглядели не слишком радужно, особенно после того, как он оставил «AEG». Несомненно талантливый, к тридцати годам Жерар не имел признанных достижений.

Это ничуть не поколебало веру Фредерика Филипса в сына. Он помог оборудовать в родительском доме в Залтбоммеле лабораторию, предоставив для этого комнату более подходящую, чем мыльня на задах дома, где Жерар начинал. Однажды, когда Жерар дразнил младшего брата Тона (так домашние звали моего будущего отца), мальчик решил взять свое, бросаясь комками земли в окно мыльни. Пробирки с материалами разбились. Позже Тон научился не раздражать Жерара, но навсегда запомнил сцены братского гнева.

Наконец в 1890 году Жерар счел, что способ изготовления, необходимый для массового производства ламп, найден. 14 ноября он писал своему приятелю в Англию: «Я имею

возможность производить исключительно гомогенную и ровную нить накаливания в масштабах промышленного производства». Отец пообещал ему капитал, необходимый для открытия небольшого завода.

Трудно сказать, вполне ли отец с сыном понимали, что затевают. Фредерик Филипс обладал коммерческим чутьем, Жерар — техническими познаниями, но оба они явно не представляли себе всего масштаба экономических проблем современного промышленного предприятия. И впрямь, без некоторого простодушия многие начинания остались бы мертворожденными. Выяснилось, что расчет Жерара производить 500 ламп в день оказался сильно завышенным, и что, более того, он переоценил продажную стоимость лампочки. Не принял во внимание остроту международной конкуренции. Над мелким производителем, особенно начинающим, висела угроза того, что крупные немецкие заводы, при желании, могут его раздавить. Как раз в тот момент, когда Фредерик Филипс с сыном открывали свое производство, «AEG» уже выпускала в год более миллиона ламп.

Для того чтобы запустить и привести в рабочее состояние филипсовский заводик, потребовалось много усилий. Залтбоммел для расположения завода не подходил, поскольку ни в городе, ни в окрестностях не имелось достаточно людей с каким бы то ни было опытом работы в промышленности. Фредерик и Жерар решили, что южная нидерландская провинция Северный Брабант с точки зрения рабочей силы предлагает наилучшие возможности. В марте 1891 года они приобрели участок в Бреде.

Затем представился другой случай. Ределе, дальний родственник, который жил в Эйндховене, обратил их внимание на кожевенную фабрику, предложенную на продажу: здание примерно 18 на 20 метров, с паровой машиной мощностью около 60 лошадиных сил. Все вкупе — участок в 1200 квадратных метров, строение и оборудование — обошлось в тысячу фунтов стерлингов.

Жерар между тем нанял себе в помощь мастера-немца для организации производства; тот стал одним из многих иностранных специалистов, призванных в нидерландскую промышленность на первой стадии ее развития.

За день до того, как приобрести участок в Эйндховене, 15 мая 1891 года, Б. Ф. Д. Филипс и Г. Л. Ф Филипс заключили частное соглашение, согласно которому было положено начало фирме «Филипс и К°» на условиях ограниченного числа членов, где Фредерик Филипс выступал в качестве «спящего» партнера (то есть не участвующего в делах и не известного клиентуре),

внесшего 75000 гульденов (что составляло примерно 6500 фунтов стерлингов) начального капитала.

Отец

В момент покупки эйндховенского участка Антону шел семнадцатый год. Импульсивный и чувствительный, наделенный развитым чувством юмора, музыкальный и предприимчивый, он наслаждался любой спортивной игрой, где требовались отвага и воображение. Отец к его вялой учебе относился с попустительством. Может, потому, что сам в свое время не слишком усердствовал? Как бы то ни было, решили переместить Антона в иную среду обитания, избрав для этого знаменитую Амстердамскую коммерческую школу.

Там Антон и учился полтора года, начиная с сентября 1891 года. Столичная жизнь ему нравилась. Это был Амстердам девяностых, где домашний уют сочетался со стремительной модернизацией. В этом равновесии старого и нового интеллектуальные буржуа и коммерческий «средний класс» черпали дух жизнерадостной уверенности в будущем, и все, стар и млад, ликовали во время королевских выездов и веселились на празднествах, устраиваемых в амстердамском зоопарке, Вондел-парке, цирке Карре и в «зимнем саду» кафе «Краснопольский», иллюминированном сотнями ламп накаливания, о которых, помнил Антон, Жерар толковал с таким энтузиазмом.

Самым неприятным в амстердамской жизни было то, что приходилось учиться. Коммерческая школа предлагала все, кроме контакта с внешним миром. Но научишься ли торговле из книг? Ставя дела выше слов, Антон редко упускал возможность поупражнять свое дремлющее коммерческое дарование. Он скупал в порту у заезжих моряков горшки с имбирем, а потом сбывал эти красивые глиняные горшки с их съедобным содержимым друзьям и знакомым в Залтбоммеле — разумеется, не без разумного барыша.

Он нетерпеливо ждал момента, когда можно будет расправить крылья и применить свои знания на деле. Умственная деятельность имела для него смысл только тогда, когда переставала быть игрой и начиналась всерьез. Школа этого дать ему не могла.

Фредерик Филипс позволил убедить себя в том, что нет смысла заставлять сына оставаться в школе до получения диплома. У него хватало связей, чтобы пристроить парнишку к делу. Итак, в начале 1893 года Антон простился с Коммерческой

школой (но не с приобретенными там друзьями) и стал бесплатно и с огромным энтузиазмом работать в амстердамской фирме биржевых посредников «Бирдет и Дрейвестейн».

Через год было решено продолжить его подготовку за границей. В 1894 году он прибыл в Лондон, чтобы познать все секреты профессии брокера.

Лондонская жизнь понравилась ему не меньше амстердамской. Он познакомился с голландцами, подобно ему самому, явившимися изучать английское коммерческое дело. Начальство позволяло ему бывать на Лондонской бирже, представлявшей собой зрелище еще более впечатляющее, чем амстердамская. Контора, в которой он работал, располагалась в самом сердце лондонского Сити — воплощение респектабельности поздневикторианского периода, основательности и мелочно-расчетливой, меркантильной морали, что в совокупности не могло не сказаться на формировании принципов личной деловой этики юного голландца.

В пресловутую деловую этику, выраженную принципом «уговор дороже денег» и политикой «честность окупается», пущено много иронических стрел. Соображения о личных интересах торговца как факторе коммерческой этики могут увести далеко, заслонив от нас значение коммерческой надежности в структуре общественной этики, которая должна править человеческими отношениями в обществе, если мы хотим избегнуть анархии. Идеального джентльмена, оживленного из состояния абстракции писательским даром, можно изучать по «Саге о Форсайтах» Голсуорси, в которой образ Сомса, при всей его ограниченности, воплощает собой достойную европейскую традицию. Можно заметить, кстати, что Антон Филипс, в свои зрелые лета, роман Голсуорси ставил высоко.

…Что, между тем, происходило в Эйндховене? Первый год жизни завода прошел за наладкой и экспериментами, и только в 1892 году было запущено производство. Фирма переживала все трудности роста. Капитал таял на глазах. В 1894 году ситуация усугубилась до такой степени, что Фредерик и Жерар Филипсы решились дело продать. Но единственное предложение, которое они получили, оказалось оскорбительно мало.

Фредерик настаивал на двадцати пяти тысячах гульденов — это приблизительно две тысячи фунтов, — а покупатель не давал больше 1900. Из-за сотни фунтов все застопорилось, и мой дед решил, что лучше уж все потеряет, чем согласится с такой, на его взгляд, несправедливо заниженной ценой.

За решением продолжать работу последовала реорганизация. С мастером-немцем, добившимся очень немногого, пришлось

расстаться. С коммивояжером, практически не получавшим заказов, — тоже. Срочно требовался человек, который болел бы за коммерческие интересы фирмы.

Фредерик справился у сына в Лондоне, нет ли у него кого на примете. Антон сообщил ему несколько имен амстердамских брокеров, но все они оказались либо заняты, либо не испытывали желания зарыть себя в глухом провинциальном Эйндховене. Ничего не оставалось, как предложить эту работу Антону. Фредерик колебался просить сына о жертве, которая отвлечет его от избранной карьеры, заставив работать на заводе, судя по всему, обреченном на разорение. Кроме того, возникали сомнения, пойдет ли младший сын под начало старшего. Характер у Жерара был тяжелый; достанет ли ему такта?

В общем, решили собраться в Залтбоммеле, чтобы обсудить ситуацию. Когда Антон сообщил своим лондонским шефам, что, возможно, вернется в Голландию, ему, неоплачиваемому ученику, предложили отличное жалованье, если он решит остаться в фирме.

Переговоры, проведенные в Залтбоммеле в декабре 1894 года, привели к компромиссу. Антон заявил, что готов пройти полугодовой испытательный срок. Затем дела можно обсудить снова. Покидать Лондон было жалко. Но элемент приключения, который крылся в отцовском предложении, перевесил: сюжет заключался в том, чтобы спасти погибающую фирму и привести ее к процветанию.

Первые годы в Эйндховене

Эйндховен 1895 года выглядел более деловым, чем Залтбоммел. На улочках вокруг неоготического собора Святой Катерины кипела торговая жизнь; по вторникам окрестные крестьяне съезжались на ярмарку. Кое-где на окраинах, а именно по берегам речки Доммел и ее притока Гендер, располагались мастерские и фабрики. Изначально преобладало текстильное производство. Позже разрослось табачное дело, производство сигар и коробок для них, прибавились спичечная фабрика и дубильня.

Недостатка в рабочих руках не было. Местное население состояло, в основном, из католиков. Уровень рождаемости был высок. Бедные, трудолюбивые, надежные люди, хотя и крестьяне по происхождению, не испытывали предубеждения к работе в промышленности. Заработки были низкие: в период, когда производство ламп накаливания требовало большого количества

ручного труда, это было для формирующейся отрасли неплохо.

С самого начала Антон Филипс интересовался рабочим людом. Свойственные ему природная искренность и отзывчивость соответствовали брабантскому складу характера. Он любил людей. Те, с кем он начинал, не потеряли его привязанности даже тогда, когда фирма разрослась в очень сложный организм.

В здании бывшей кожевенной фабрики, где теперь работал завод, помимо цеха расположилась контора — помещеньице в двенадцать квадратных футов, где у Жерара и Антона было по столу. Еще имелась каморка, там сидел нанятый на полставки счетовод. Приходилось экономить, и в стене пробили дыру, чтобы отапливать оба помещения одной печкой.

Антон снял комнату в том же доме, что и Жерар; у них была общая гостиная с покатым полом, в чем Антон, с присущей ему жизнерадостностью, находил достоинство: уронив карандаш или монету, всегда найдешь потерю под горкой.

В течение рабочей недели трудились не покладая рук. Придумывать, куда девать свободное время, в те годы не приходилось. Завод начинал работу в семь утра, но братья обычно приходили за час до того. И вечером, после ужина, они частенько возвращались на работу. Жерар приглядывал за очисткой вакуумных насосов. Иногда рабочие, обслуживавшие насосы, задерживались так, что ночевали на чердаке, где хранилась готовая продукция.

Антон часто засиживался допоздна, ведя корреспонденцию. Он прилагал много сил, чтобы вникнуть в методы производства; знаний ему не хватало, а интерес рос. За короткое время он так нахватался, что часто удивлял брата. Он скоро освоил тот метод, каким Эдисон производил угольные нити накаливания: обугливание целлюлозы. Он понял, что полное сгорание нити предотвращается посредством помещения ее в маленькие стеклянные шарики, из которых воздух откачивается через отверстие, впоследствии герметично запаиваемое. К стеклянным стенкам крепится платиновая проволока, именно платиновая, потому что коэффициент расширения у платины и у стекла одинаков. Искусственная нить накаливания присоединяется к двум платиновым проволочкам посредством электролитически нанесенного углерода. После нескольких дополнительных операций электролампы проверяют на вольтаж и силу света.

Скоро Антон ознакомился и со всем оборудованием завода: тремя динамомашинами, купленными у «Мейссен и К°»; четырнадцатью наборами электроизмерительных аппаратов, поставленных франкфуртской фирмой «Хартман и Браун»; автоматическими вакуумными насосами; фотометрическим

аппаратом и прочим — и стал осознавать, какая смелость требовалась отцу и Жерару — особенно Жерару, на котором лежала вся полнота ответственности, — чтобы, имея за спиной столь скромный задел, решиться конкурировать с огромными заграничными концернами.

Но Жерару приходилось брать в расчет и конкуренцию с местными производителями, пусть даже, по меркам немецких гигантов, карликовыми. Всего два заводика, работавшие на отечественном рынке, вынудили продавать лампы по цене вдвое ниже той, на которую Жерар ориентировался поначалу.

В течение первых лет существования «Филипс и К°» объем продукции оставался ниже расчетной, что также сказывалось на стоимости производства. В 1892 году всего было выпущено одиннадцать тысяч ламп; в 1893-м — сорок пять тысяч. Только в 1895 году смогли производить пятьсот штук в день — показатель, на который Жерар ориентировался в 1892 году. Именно с этого момента фирма стала получать свою первую прибыль.

Антон систематически посещал всех клиентов, которые заказывали товар, начиная с самого первого заказа, принятого в апреле 1892 года: пятьдесят лампочек для завода стеариновых свечей «Гауда»! Много позже, описывая трудности, которые они испытывали в те годы, Антон Филипс писал: «Электростанций в Голландии было раз-два и обчелся. Амстердамская обслуживала 7500 точек. Если сравнить с нашими заводами в Эйндховене, где сейчас 50000 точек, то становится ясно, что рынок в Голландии был весьма скромный. Роттердамская электростанция обслуживала 3000 точек; а в Гааге и других городах электростанций вообще не было. Частные станции работали при предприятиях: пивоваренных заводах, заводе метилового спирта, свечном заводе да нескольких судостроительных фирмах. Вот, пожалуй, и все».

Завидный рынок представляли собой соседние немецкие индустриальные районы. Таким образом, случайное расположение завода в Эйндховене обернулось редкой удачей. И плюс был не только в рынке труда. В пределах досягаемости находились заказчики на севере Бельгии, Вестфалии и Рура.

Заказчиков надо было завоевать, и их завоевали. С чемоданчиком, наполненным образцами ламп, Антон регулярно наезжал в те голландские города, откуда поступали заказы; но вскоре его путешествия вышли за пределы страны. Он быстро понял свои сильные стороны как коммивояжера; легкий нрав делал поездки прибыльными и позволял завоевать скептиков. Случались и разочарования, но природный оптимизм сломить было нелегко. Состязательность делала работу увлекательной.

Обстоятельства бросали вызов; преодолев их с помощью самодисциплины, которая сама по себе привносит чувство свободы, преисполняешься пониманием своей полезности и соответствия нормам трудовой этики (почти что средневековый рыцарь: сочетание доблести и готовности служить).

Когда один мануфактурщик из Гронингена сообщил письмом, что не удовлетворен качеством ламп (часть их почернела), Антон немедленно предложил заменить дефектные лампы новыми. Мануфактурщик отказался, заявив, что предпочитает разорвать отношения с фирмой. Антон попросил о встрече. Клиент согласился, назначив рандеву на 9 часов утра в понедельник. Поскольку попасть в Гронинген в столь ранний час можно было, лишь приехав в воскресенье и проведя ночь в отеле, было ясно, что это форма замаскированного отказа. Антон тем не менее в назначенный срок приехал и доверие клиента восстановил.

Каждая поездка в Германию производила на отца огромное впечатление. Он видел промышленные предприятия, которые голландцам еще и не снились, рядом с ними заводик в Эйндховене казался игрушечным. До сих пор я подчеркивал спортивный элемент характера Антона Филипса; теперь пора сказать о его воображении, том роде воображения, что способно представить сочетания и возможности, доселе невиданные. Интуитивно он придавал своим идеям новую форму, лепил цветную картинку будущего. Немецкая промышленная жизнь дала Антону представление о том, что кроется впереди. Он ясно видел, чем может стать «Филипс и К°». Идея всемирного концерна еще не родилась, но о крупном, хорошо оборудованном предприятии, которое займет свое место в развитии современной европейской промышленности, он уже думал.

Вера Антона в технический гений брата была безгранична, и Жерар неустанно работал над усовершенствованием методов производства. Он решил изменить процесс отливки нити накаливания: коллодий, растворенный в концентрированной уксусной кислоте. Трудность состояла в том, что, несмотря на все усилия создать нити равномерной толщины и плотности, чтобы добиться ровного свечения, угольная нить в ряде мест все-таки оказывалась слишком тонкой. Новый процесс состоял в том, что каждая нить накаливания светилась в стеклянной колбе, наполненной углеводородом, в то время как на ней оседал слой углерода, а когда проходящий по нити ток достигал нужной силы, он автоматически прерывался. Благодаря этому методу самые тонкие и потому самые горячие участки нити накаливания собирали на себя большее количество углерода, доводя толщину нити до равномерности и заметно повышая качество ламп.

Первая же прибыль — 14460 гульденов (примерно 1200 фунтов стерлингов) за 1895/96 финансовый год — позволила братьям обновить оборудование. Производство возросло с 109000 ламп в 1895 году до 280000 в 1896-м. Антон позже шутил, что они с братом бежали вперегонки: он старался продать больше, чем завод производит, а Жерар старался сделать больше, чем он сможет продать. Но, видимо, и другие факторы повлияли на то, что в 1897 году объем производства вырос до 630000 ламп. Число рабочих за этот период возросло с 60 до 170 человек.

На «Лампе» и вне ее

Коммерческая активность Антона ничуть не убавила его интереса к людям. Он гордился тем, что знакомится с каждым нанятым на работу, с каждым из тех, кто в деревянных сабо торопился по утрам на «Лампу» (так девушки-работницы называли завод; точно так же спичечная фабрика в округе звалась «Спичкой», а фабрика коробок для сигарет — «Коробкой»), Он знал преимущества и недостатки каждой работы: с вакуумным насосом, с фотометром и прочим. Отношения с персоналом были простые.

В случае болезни работницы или иной беды в те времена, когда законодательных установлений на этот счет еще не было, Филипсы помогали, чем могли. В сезон сбора вишен старший Филипс присылал из залтбоммелских садов большие корзины с ягодами для раздачи рабочим. На день Святого Николая каждый получал пряничного человечка. Скажете, патриархальные отношения? Вольно нам сейчас, с нашими новообретенными правами, презирать их, эти жесты работодателей минувшего. И можно ли утверждать, что даже при самых отрегулированных механизмах социальной защиты, непосредственный жест помощи, личный интерес, проявленный к людям, не имеет никакого значения?

После женитьбы Жерара на Йо ван дер Виллиген из Роттердама, случившейся в 1896 году, Антон продолжал свое холостяцкое житье. В 1897 году он отпраздновал свое двадцатитрехлетие, и у него появилось новое знакомство. В Эйндховен, наблюдать за строительством путей для парового трамвая, приехал Марсель де Йонг, сын знаменитого директора муниципальных работ в Роттердаме, Г. Й. де Йонга, человека, чье предвидение сделало Роттердам тем портом мирового значения, каким мы его знаем сегодня.

Вскоре Антон получил приглашение погостить у де Йонгов и

познакомился с младшей сестрой Марселя, Анной (Анньет).

В целом визит в Роттердам оказался необыкновенно плодотворным. Огромное впечатление произвел на Антона энергичный хозяин дома. Картина последовательных и решительных изменений, свойственная тогдашнему Роттердаму, не была Антону в новинку. Но вхождение в круг де Йонгов дало ему иной ракурс зрения. Только тут он узнал, до какой степени меняется жизнь обитателей Роттердама. С 1890 года население увеличилось на 84000 человек. Строительство новых портов продвигалось (завершив Рейнский, де Йонг передал на утверждение муниципалитету план строительства Мёсского). Промышленность не отставала: в 1890 году открылся маргариновый завод, в 1892 — Роттердамский сухой док. Грузооборот рос из года в год.

Эти свидетельства того, что нация на подъеме, не могли не вызывать энтузиазма. Антон Филипс был сыном своего времени. С ранних лет он оказался втянут в поток национального строительства. И, так уж ему повезло, оказался у истоков промышленности, производящей совершенно новый продукт. Коммерческий дар позволил ему выйти на новые рынки с новым товаром, обладающим необъятными возможностями. Но, кроме того, ему выпала и удача найти спутницу жизни, воплощавшую собой энергический дух Роттердама.

Анна де Йонг была замечательно умная девушка, с отличием окончившая среднюю школу. В те времена способных девочек в университеты не посылали, и Анна, согласно общепринятому правилу, съездила в Англию и Швейцарию «для изучения языков». Великолепная теннисистка, грациозная конькобежка, она все делала элегантно.

Роман развивался стремительно. Антон учил Анну ездить на велосипеде — дамам лишь недавно позволили заниматься этим новомодным спортом. Анна заняла у сестры ее велосипед и специальный костюм (без специального костюма не полагалось). Юбка оказалась длинновата, чтобы подвернуть ее, Антон пустил в ход свою булавку для галстука. В конце этой многотрудной, но веселой экспедиции, Антон попросил ученицу оставить булавку на память об этом дне, а во время следующего визита к де Йонгам, к восторгу своему, обнаружил, что Анна ее носит.

Родители Анны благосклонно приняли предложение руки и сердца, сделанное молодым эйндховенцем, но, поскольку невесте было всего девятнадцать, свадьбу решили на два года отложить.

Вскоре обрученные взмолились о пощаде. Чтобы доехать поездом из Эйндховена в Роттердам, надо было сделать несколько пересадок, каждый раз дожидаясь нужного поезда,

потому что разные железнодорожные компании не координировали свои расписания, и это представляло собой серьезную помеху естественному желанию влюбленных как можно больше времени проводить вместе.

Иногда Анна приезжала в Эйндховен, порой ее сопровождали родители. Однажды Антон устроил для будущих родственников обед на квартире, которую снимал. Зная, что отец невесты очень любит устрицы, он попросил хозяйку включить их в меню. Добрая душа, по неведению, вынула устриц из раковин и, к ужасу Антона, подала горкой на блюде.

К этому времени Антон и Анна исколесили на велосипедах все окрестности своего будущего жилья. Отсутствие некоторых удобств в маленьком городке (там не было водопровода, и воду покупали, пять ведер за пенни; не было телефона) ничуть не беспокоило Анну. Люди в те дни принимали такие трудности как само собой разумеющееся.

Как бы то ни было, молодые упросили родителей сократить срок помолвки. Выбрали дом, и Антон дал волю своей любви к старинным вещам. В одном из немногих сохранившихся писем периода ухаживания упоминаются два медных кубка, приобретенных им на какой-то ферме.

9 июня 1898 году свадьбу отпраздновали в Роттердаме, сразу после двадцатилетия Анны. Антону было двадцать четыре.

Вернувшись после медового месяца, молодые стали обживать свой новый дом. Ничего особенно привлекательного в нем не было — парадные комнаты на первом этаже, спальни на втором, коридор, ведущий в кухню, — но именно здесь они начали свою семейную жизнь, здесь родили своих четырех детей. Этот дом видел начало их собрания произведений искусства: делфтский фарфор, несколько картин, среди которых — «Вампир» Ван Гога, приобретенный в Роттердаме за тридцать фунтов.

В России

Между тем компания быстро развивалась. Экспортные поставки в Германию росли по восходящей линии, что отнюдь не означало, будто «Филипс и К°» не следует приглядываться к новым рынкам, например, к России, где, минуя промежуточный этап газового освещения, принялись менять масляные лампы сразу на лампы накаливания. Когда стало известно, что немецкие оптовики выполняют крупные заказы русских городов, Жерар, совсем не горевший желанием отправляться в столь дальнее путешествие, все-таки решился сам съездить в Россию — отчасти

потому, что считал Антона слишком юным для этого. В начале 1898 года он начал необходимые приготовления, и Антон, ввиду своей приближающейся женитьбы, не возражал, хотя поездки подобного свойства, по сложившемуся распределению ролей, были по его, коммерческой, части.

Изменить свои планы Жерара вынудили неурядицы, возникшие в связи с установкой нового парового мотора. Сначала он отложил поездку на месяц, а затем, в июле, к разочарованию жены, которая должна была сопровождать его, попросил Антона отправиться вместо него. Тот согласился, хотя это была помеха новообретенному семейному счастью. Молодой жене Антона пришлось утешиться приглашением провести несколько недель в Бельгии с родителями мужа.

Антон заранее, еще предполагая, что поедет Жерар, разослал рекламные материалы по всем российским торговцам и оптовикам, каких только нашел в справочниках. В начале августа 1898 года он выехал из Эйндховена в Санкт-Петербург через Либаву, Ригу и Ревель.

С решительностью, редкой для молодого человека двадцати четырех лет, спокойный и уверенный в себе, он явился в Россию — без рекомендательных писем, не зная языка, но с убеждением, что выполнит свою задачу, не впав в панику даже после того, как выяснилось, что немецкие коммивояжеры в этом сезоне его опередили.

За всю карьеру Антона в качестве торговца редко удавалось ему повторить блестящие достижения последующих месяцев. Не найти более убедительных доказательств его кипучей, переливающейся через край энергии, чем тот факт, что практически в каждом случае он ухитрился обойти своих немецких конкурентов. Ни на мгновенье не спасовал он перед многоопытными соперниками, этими основательными немцами, которые по всем требованиям науки «прочесали» русские рынки, имея за собой мощную промышленность и крупные капиталы. Русские покупатели, встречавшиеся с Антоном, наверное, так никогда и не поняли, что молодой голландец представляет маленький, совсем недавно запущенный завод. Большую роль сыграло в этом впечатление, произведенное на них массой рекламных проспектов из Эйндховена, которые загодя настроили их в пользу Антона. Но больше того: Антону удалось завоевать их доверие. Было в нем нечто, что пришлось по сердцу русским. И это «нечто» не было ловкостью, с какой надевал он на себя личину дружелюбия, дабы заполучить клиента; импульсивный по натуре, непосредственно эмоциональный, он обладал прирожденным даром легко сближаться с людьми. Скоро ему

стало ясно, что с русскими ладить легче, чем, к примеру, с британцами, сдержанность которых так озадачивала, когда он жил в Лондоне. Свойственные русским непосредственная манера разговора и терпимость к собеседнику произвели на него глубокое впечатление.

Многие приключения, пережитые во время того вояжа в Россию, врезались в память. В историях, которые Антон Филипс рассказывал по возвращении, подчеркивался элемент спортивной состязательности, которым окрашивалось для него это путешествие в неведомое. Расстояния и трудности мало его задевали. В сущности, все время проходило в дороге; за месяц он двадцать одну ночь провел в поездах. Железное здоровье позволяло легко стряхивать с себя усталость. В письме жене, заметив, что так искусан вшами и мухами, что руки опухли, он подчеркивает: поездка оказалась удачной. В течение нескольких недель он продал половину того, что «Филипс и К°» выпускала тогда в год. Одним из наиболее примечательных был заказ на маленькую угольную лампу накаливания, так называемую «лампу-свечу», которая вставлялась в хрустальные канделябры. Директор Санкт-Петербургской электростанции дал Антону рекомендательное письмо к распорядителю двора, и разговор с этим царедворцем принес ему заказ на пятьдесят тысяч ламп. Когда он телеграфировал об этом в Эйндховен, там засомневались. Не лишний ли один из нулей? Ответ был: «Fifty thousand, funfzig Tauzend, cinquante mille». Пятьдесят тысяч.

Вскоре после этого в Гельсингфорсе Антон принял заказ на пятнадцать тысяч ламп, а снова вернувшись в Санкт-Петербург — еще несколько заказов, объемом от тридцати до пятидесяти тысяч штук. Чтобы поставлять такие партии, завод требовалось расширить, и дело начинало выглядеть так, что русский рынок может стать для «Филипс и К°» важней германского, и в этом случае надо было готовиться к открытой конкуренции с такими известными фирмами, как «Сименс и Хальске», как «Бергман» и «AEG», каждая из которые уже имела в России торговое представительство.

В декабре 1898 года, всего через несколько месяцев после своей первой поездки, Антон снова отправился по Восточной Европе, невзирая на дурную погоду, отпугнувшую его немецких конкурентов. С деловой точки зрения, поездка оказалась менее выгодной, чем первая, но дала возможность укрепить формирующиеся отношения. Антон учился искусству на шаг опережать других — немецких, французских, австрийских и венгерских агентов. В 1899 году он решил сезон начать рано. Кое-кто из русских клиентов, за минувший год встречавшийся с ним

трижды, уже приветствовал его как друга, называя, на русский манер, Антоном Федоровичем.

Как он заслуживал дружбу? Если, к примеру, какой-нибудь новый тип лампы заказчику так нравился, что тот давал неожиданно высокий заказ, Антон выказывал сомнение в необходимости создания столь большого запаса. Он просил торговца показать ему, сколько тот обычно продает товара, и советовал, сколько взять, чтобы избежать затоваривания. Как было после этого не подружиться с ним на всю жизнь?

Вот случай, характеризующий отношение, которое вызывал к себе Антон Филипс. Как-то его удивило отсутствие заказа от одной хорошо известной санкт-петербургской фирмы. Приняли его вежливо, но заказ разместить отказались. Несколько месяцев спустя фирма разорилась. Они не хотели впутывать славного молодого голландца в свои потери. Когда фирма под другим именем возродилась, заказы вновь начали поступать.

В качестве компенсации за одиночество жены во время его частых отлучек Антон решил взять ее в одну из своих командировок в Россию, что обоим доставило удовольствие. Бабушки с радостью вызвались присмотреть за внуками, и те сначала месяц провели у бабушки Филипс в Залтбоммеле, а потом месяц у бабушки де Йонг в Роттердаме.

Не беспокоясь о детях, в 1901 году Антон с женой отправились в Москву через Берлин и Варшаву. Хорошо зная, что поездка эта прежде всего деловая, Анна была намерена не отвлекать мужа от его бесчисленных забот. В Москве, пока Антон встречался с партнерами, она гуляла по древнему городу, впитывая в себя его восточные черты, бродила по путаным улочкам вокруг кремлевских стен. Посещала церкви и музеи и вовсю пользовалась несколькими русскими словами, которые на лету подхватила. Вечера они проводили с русскими знакомыми Антона или ходили по театрам.

Из Москвы отправились на юг. Просторные, приспособленные к широкой колее железнодорожные вагоны делали дорогу менее утомительной. Киев произвел на них огромное впечатление. Из Одессы ненадолго совершили чудесное путешествие по Крыму, завершившееся в Севастополе, после чего поездка снова приняла деловой характер, и они отправились в Ростов-на-Дону. Поездка лишила их всяких иллюзий относительно порядков южнорусского железнодорожного сообщения: постоянные задержки, пассажиры, застрявшие на вокзалах, вынужденные вповалку ночевать на платформах, — но при всем этом всюду преобладал дух добродушного смирения.

Снова направившись на север, они прибыли в Санкт-

Петербург, где днем каждый занимался своими делами, а вечером сходились вместе, чтобы в дорогих ресторанах наблюдать за петербургским бомондом, кататься в роскошных экипажах по мостам, ведущим через широкую Неву на острова. По воскресеньям посещали окрестные достопримечательности: сады Петергофского дворца с затейливыми фонтанами, созданные, чтобы соперничать с Версалем. Часами бродили по знаменитому Эрмитажу.

И года не проходило, чтобы Антон два-три раза не съездил в Россию, и когда делал это в одиночку, без жены, то ускорял темп. Анна теперь могла воочию представить себе его путь. Антон писал, что частенько ради экономии берет билет в вагоны второго класса, где попутчики курят и играют в карты ночь напролет. Если займешь верхнюю полку, страдаешь от дыма, если же нижнюю, на тебя могут и сплюнуть.

В 1900 году в Германии случился кризис. Продукция затарилась на складах. Пришлось обратить взгляд к новым рынкам: Франции которая, из-за высоких ввозных пошлин и низких цен, привлекательной для импортеров не выглядела, Испании и Италии, где подобралась отличная клиентура. Когда кризис миновал и Германия вновь открылась для торговли, «Филипс» сумел сохранить за собой новообретенные рынки сбыта. Не забывая при этом о российском рынке.

В первые годы существования «Филипс и К°» директора немецких электроламповых заводов несоразмерно беспокоились из-за скромных заказов, которые Эйндховен получал от германских закупщиков, но после того, как Антон взял в обычай объезжать возможную клиентуру по городам Рура, Вестфалии и прочих немецких земель, а затем еще и опередил агентов «AEG» в России, Берлин решил, что настала пора найти пути и средства обезвредить эйндховенских конкурентов.

В 1901 году «война» была объявлена. «AEG» предложила гамбургским экспортерам невиданно низкие цены. «Филипс», однако, сумел приобрести эксклюзивные права на поставку ламп накаливания для огромной промышленной выставки в Дюссельдорфе. Этот триумф господа Филипсы отпраздновали, организовав для всех рабочих завода двухдневную экскурсию на выставку, освещенную эйндховенскими лампочками.

Завод напряженно работал, заготавливая резервы продукции, чтобы дешево сбывать ее в Германии, если немцы станут упорствовать в политике сбивания цен. Пошли слухи, что Антон встречался с берлинскими директорами «AEG». «Мне стоит нажать кнопку, — сказал один из них (это был сам Эмиль Ратенау), — и цена за лампочку упадет до двадцати

пфеннигов». — «Нажимайте, сколько хотите, — ответил Антон. — Увидите, что опоздали. Во всех наших контрактах последнего времени оговорено, что цена на филипсовскую лампочку на полпфеннига ниже лампочки «AEG», и будь, что будет». Антон мог позволить себе эту дерзость: стоимость производства в Эйндховене, благодаря в основном сравнительно низкой заработной плате, отлично налаженному производству и скромным затратам на исследования, поскольку Жерар проводил все эксперименты сам, не могла не быть ниже, чем у немецкого синдиката.

Антон решился дать бой на территории врага. Он отправился в Берлин и сбыл несколько сотен тысяч ламп по семнадцать пфеннигов в городе, где располагалась штаб-квартира главного конкурента. Жест произвел впечатление. После того как три крупнейших производителя («AEG», «Филипс» и «Сименс-Хальске») пришли к соглашению, к ним присоединилось тринадцать европейских заводов поменьше. Так в сентябре 1903 года образовался «Торговый синдикат объединенных производителей ламп накаливания». «Филипс» выговорил себе 10,5 процента от всех продаж. Но сам факт признания компании как одной из крупнейших в Европе значил даже больше этого финансового успеха. Это была общественная дань заслугам Антона Филипса. В возрасте двадцати девяти лет он стал одним из директоров «AEG».

Смерть трехлетней дочери Беппи была суровым ударом; но горе смягчилось рождением в 1905 году сына Фрица и в 1906 году еще одной дочери. Дом для разросшихся семьи, коллекций и непрестанного потока гостей стал тесноват.

Антон приобрел участок в 8 акров на окраине города, у слияния речки Доммел и ручья Лакерлопа. Архитектору Й. В. Ханрату заказали проект просторного дома, соответствующего тридцатидвухлетнему предпринимателю на подъеме. Рядом — гараж с конюшней, теннисный корт с павильоном, детская площадка, сад и огород. Не терпелось увидеть дом в зелени листвы, и из окрестного леса пересаживали взрослые дубы.

Поместье получило название «Лак» — «Озеро». Быстрый ручей Лакерлоп пробегал сквозь искусственное озерцо, в котором водились карп и форель — их можно было кормить с мостика. Вода в протоках была прозрачной и отражала почти нетронутую природу.

Для организации сбыта продукции в России Антон выбрал несколько своих опытных работников, так что теперь мог посещать Восточную Европу не так часто; но когда ехал, то

путешествовал с той стремительностью, с какой всегда вел свои дела. Вот, например, расписание поездки, предпринятой в марте 1911 года. 1 марта — Либава; 2 марта — Рига; 3–9 марта — Санкт-Петербург; 10–11 марта — Москва; 13 марта — Харьков; 14 марта — Киев; 16 марта — Варшава, и 17 марта через Берлин он уже дома. Чтобы поспеть за таким графиком, спать, разумеется, большей частью приходилось в поездах.

События в России сами по себе были драматическими. В первые послереволюционные годы международная торговля полностью прекратилась, многим зарубежным предприятиям, имевшим интересы в России, был нанесен урон — не говоря уж об уроне, нанесенном русскому потребителю. Обескураживающие результаты последовавшей за этим национализации привели Ленина к мысли о необходимости изменить тактику. В июле и августе 1921 года он издает один за другим декреты, в которых провозглашает введение новой экономической политики, допускающей некоторую возможность проявления частной инициативы даже для иностранного капитала.

Филипс и директорат «AEG», старые конкуренты в борьбе за русский рынок, почти одновременно решили взглянуть своими глазами, каковы перспективы развития промышленности в России. Ввиду царившего в стране голода ленинские декреты в полной мере ранее 1922 года исполнены быть не могли. Тогда настал момент, которого дожидались зарубежные предприниматели. Филипс попытался получить паспорт для въезда в Россию — ему отказали, и, не будь он так настойчив, этим бы все и кончилось. Но он отправился в Рапалло, чтобы встретиться там с Красиным, участником международной конференции, главной темой обсуждения на которой был германо-советский договор. Красин заявил, что ему некогда. Тогда Филипс дождался, когда Красин приедет на другую конференцию, в Гаагу, и едва тот появился в вестибюле гостиницы в Скевенингене, как перед ним возник Филипс.

— В Рапалло вы не смогли со мной встретиться, — сказал он. — Теперь, когда вы находитесь на нашей земле, вы, несомненно, не откажетесь со мной переговорить.

И Красин подписал ему дипломатический паспорт.

В начале октября 1922 года Антон, приехав в Берлин, с тревогой узнал о том, что доктор Майнхарт, представитель «AEG», также вот-вот отправится в Россию. Бизнесмены выложили карты на стол, решив не делать из своего вояжа секрета. Также было решено держать друг друга в курсе полученных ими предложений с тем, чтобы русские не попытались столкнуть их лбами.

Письма жене, присланные Антоном Филипсом из Москвы

после его приезда туда 6 октября 1922 года, дают представление о его незаурядной наблюдательности. Он старался видеть вещи такими, какие они есть, не затуманенными политическим предубеждением. Готовый принять революцию как свершившийся факт, Филипс поставил себе целью выяснить, что же изменилось в стране с тех пор, как он был здесь в последний раз, и обнаружил, что революция дала широким массам рабочих ощущение своей значимости, уверенности в себе. Выражалось это разнообразно. «Сегодня утром мы были в музее. Народу масса, толпы рабочих, среди них и женщины, люди знающие дают им пояснения. Входная плата равна четверти миллиона рублей, то есть чуть больше пенни». А когда спутник Филипса предложил трамвайному кондуктору сигарету, тот сразу предложил свою взамен. Филипс, пораженный этими маленькими фактами повседневной жизни, дотошно докапывался до их истинного значения.

«В целом люди выглядят неплохо и одеты прилично». Страна страдала от инфляции, что добавляло экономической неразберихи. Торговля, которой руководили правительственные тресты, не имела достаточно складских помещений, чтобы эффективно распределять товар. К примеру, остро не хватало электрических лампочек, и Филипсу сообщили, что налицо хороший шанс увеличить число лицензий на импорт, возможно, на основе международного бартера.

Филипс обсуждал с доктором Майнхартом, а также с доктором Саломоном, представителем концерна «Осрам», прибывшим в Москву 11 октября 1922 года, возможность создания германо-нидерландского электролампового завода с целью насыщения гигантского русского рынка. Между тем, завороженный новой Россией, столь непохожей на ту страну, которую он знал перед войной, Филипс продолжал свои изыскания. В оперном театре его поразило присутствие большого числа рабочих; в прошлом оперу посещали лишь представители высшего круга Москвы. После представления он пошел в кабаре, но и там обнаружил «современную» публику. «Всех обходила молодая женщина, которая собирала пожертвования в пользу голодающих, три миллиона рублей с каждого, очень практичная идея».

Поражала также жадность, с какой люди учились писать и читать. Дети на вокзалах выпрашивали карандаши и бумагу. Посещая заводы, Филипс видел, что о рабочих заботятся, что приложены усилия добиться некоторой видимости порядка. В поездах введены взимающиеся на месте штрафы за курение и мелкие правонарушения. С чистотой дело обстояло примерно так

же, как и до войны, и в одном из писем он замечает, что «покуда не подхватил вшей, хотя, надо заметить, истинное бедствие начнется с приходом осени, когда с чердаков достанут тулупы».

Бывая на заводах, Филипс отметил много устаревших методов производства, а эйндховенский рабочий, на его взгляд, работал раз в десять эффективнее, чем его русский собрат. Это, однако, объяснялось отнюдь не недостатком рвения, и, в целом, Филипс высоко оценивал качества русских. «Россия возрождается, порядок восстанавливается, люди снова хотят работать». 17 октября 1922 года он писал из Ленинграда (Санкт-Петербурга): «Коммунисты, с которыми мы имеем дело, — в общем, ребята славные; один из московских руководителей сказал мне: «Да, вот если бы наше правительство и наши капиталисты делали здесь то, что вы делаете на своем заводе, и революция бы не понадобилась».

Ничего удивительного в том, что Антон Филипс был настроен оптимистически относительно возможности использовать новую экономическую политику для строительства в России заводов на основе иностранного капитала. Он видел и преимущества сотрудничества «Филипса» с германской промышленной группой «Осрам», в которой «AEG» состояла основным членом, с точки зрения и стартового риска, и усиления общей позиции в процессе переговоров. Он высоко ценил лояльное отношение доктора Майнхарта, высказавшегося в пользу совместного участия в проекте «Филипса» и группы «Осрам». И тем более сильным было его разочарование, когда выявились признаки того, что русские уже не так готовы к переговорам, как поначалу.

Обнаружив, что не может выговорить себе гарантии, соответствующие его минимальным условиям, Филипс решил прервать переговоры.

Возобновлял связь с Россией уже я. Но об этом позже.

А теперь снова об отце, каким я знал его уже сам.

Что меня в нем поражало, так это неистощимая энергия в осуществлении новых проектов и постоянная забота о своих сотрудниках. Услышав, к примеру, что кто-то из его коллег заболел, он тут же снимал трубку и велел послать бедняге бутылку красного вина или чего-нибудь в этом роде. Узнав, что у кого-то трудности, приказывал выяснить, в чем дело, и доложить в течение суток. Ответ вроде: «Я на днях загляну к нему, господин Филипс», — ни в коей мере его не устраивал. Лично я был склонен смотреть на такие вещи несколько иначе, особенно когда считал, что дело не срочное. Но отец в этом отношении был непреклонен: если делать, то делать немедленно.

«Да, мой мальчик, — говаривал он, — надо следить за тем,

чтобы забот было поменьше. Спланировал что-то — выполняй. И сразу вычеркивай из списка».

Вторым его принципом, который он внушал всем и каждому, было: «Проверяй, выполнено ли решение или приказ». Сам он следовал этому правилу неукоснительно.

Мой отец всегда хотел, чтобы наша фирма росла. Что-то новое следовало затевать постоянно. Все более современные товары должны были поступать с заводов во внешний мир. Он горячо интересовался работой нашей лаборатории, где ученые постоянно искали новых решений. Он острым взглядом следил за реализацией каждого проекта, пока опытный образец или конечный продукт не ложился к нему на стол — в том случае, конечно, если вещь была достаточно мала для этого. Он, кстати, не жаловал крупные вещи. Однажды во время общего обсуждения один сотрудник предложил: отчего бы «Филипсу» не заняться крупным электрическим оборудованием в духе «Дженерал электрик»?

— Этого мы делать определенно не будем, — резко сказал отец. — Впредь этого вопроса не поднимайте. Не тратьте времени зря.

Всем прочим он предпочитал потребительские товары. И, надо сказать, обладал острым нюхом на успех. Когда бы ему ни предложили идею насчет того, что можно бы еще выпустить в свет, он либо подхватывал: «Отличная мысль!» — и с энтузиазмом вступал в дискуссию, либо с сомнением ронял: «Ну, не знаю…» — и почти всегда оказывался прав.

Особенно его интересовали те области рынка, где мы были первопроходцами. Так, он приложил все усилия, чтобы увенчались успехом коротковолновые передачи на Нидерландскую Вест-Индию. То же касалось и никогда не приносившего заметной прибыли рентгеновского оборудования, однако отец считал, что общественная значимость этой продукции перевешивает все другие соображения. А с каким огромным энтузиазмом он относился к разработанной нами электрической бритве! На первом же обсуждении того, сколько бритв мы планируем выпустить в новом году, было решено, что 50 тысяч штук — цифра реальная. Отец возмутился: «Что? Неужели вы, парни, всерьез думаете, что 50 тысяч хватит? Да мы будем делать 5 тысяч в день!» Тогда все решили, что это блажь. Но сегодня мы выпускаем семь миллионов бритв в год, что составляет 23 тысячи ежедневно. А сколь многого отец ждал от телевидения — и задолго до того, как голландцы получили об этом деле хоть какое-то представление!

Подход к работе у него был здравый и практичный.

Разумеется, часто приходилось вести переговоры, порой на весьма высоком уровне. Для таких случаев он всегда тщательнейшим образом готовился, точно знал, какие именно позиции собирается обсуждать, и всегда держался намеченной линии.

Если предстоял разговор с членом кабинета министров, отец всегда являлся минут на десять раньше и проводил это время в разговорах со швейцаром или секретаршей. Хотя человек он был не простой, мигом найти общий язык с людьми самого разного положения никакого труда для него не составляло. На помощь приходила превосходная память — дар, который я бы с радостью унаследовал. Потолковав со швейцаром, он потом годами помнил, что швейцар жаловался на то, что у сына беда с математикой в школе, и при следующей встрече сразу же спрашивал: «Как у мальчика теперь с математикой, справляется?» — причем с самым неподдельным интересом.

Память у него была, надо сказать, поразительная. Читать длинные отчеты он находил скучным и бесполезным, поэтому вызывал автора и говорил: «Вы написали отчет. Мне сказали, и я охотно этому верю, что отчет превосходен. А теперь, пожалуйста, изложите мне в нескольких словах его основные выводы». Послушав, задавал иногда несколько уточняющих вопросов. Затем основные позиции изложенного врезались ему в память так глубоко, что полгода спустя он с легкостью мог, при необходимости, толково их пересказать.

Со всевозрастающим восхищением я вижу теперь, как прекрасно он разбирался в людях. Решив, после первой мировой войны, что «Филипс» должен больше заботиться о своих рабочих и служащих, он познакомился с Феттером, который был тогда правительственным чиновником, инспектирующим заводы, и обратился к нему с просьбой войти в штат «Филипса» и организовать охрану труда на заводах. «Феттер, с этого момента вы — моя совесть в том, что касается безопасности людей», — сказал он. Феттер согласился и блестяще справился со своей задачей. Позже его назначили возглавлять отдел кадров и социального обеспечения, совместно с Г. Ф. Эвелейном, впоследствии, в 1946 году, Феттеру суждено было стать Генеральным директором по труду Голландии.

Вспоминается еще один случай, датируемый 1937 годом. В тот год в Париже проводилась Колониальная выставка. Цветами и зеленью голландскую экспозицию украшал Й. Р. Конинг, руководитель садово-паркового хозяйства города Амстердама. Он с похвалой рассказывал моему отцу о своем молодом помощнике, который оказался, по его словам, не только славным человеком, но и первоклассным специалистом. Мой отец спросил:

— Когда выставка закроется, у вас есть для него работа?

— Увы, нет. Даже не знаю, что с ним делать.

— Тогда пришлите его ко мне!

Молодой человек приехал в Эйндховен и произвел на отца отличное впечатление. В конце разговора отец сказал:

— Знаете, что? Вы будете продавать для меня алмазы!

Как оказалось, идея состояла не в том, чтобы торговать с ювелирами, а в том, чтобы продавать заводам алмазные инструменты — фильеры, и молодой человек со временем стал в этом деле признанным экспертом.

Я всегда с любопытством следил за тем, как отец обращается с людьми. Порой он устраивал ужасающие разносы. Провинившийся вызывался «на ковер» и претерпевал получасовую пытку, но никогда не покидал кабинет «господина Тона» раздавленным человеком. Закрывая за собой дверь, он, как правило, был полон решимости работать впредь лучше. Отец никогда не уничтожал сотрудников. Он помогал им расти. Наверное, люди, которые чувствовали, что под его руководством не могут реализовать свои возможности, воспринимали это иначе. И все-таки в целом мой отец оказывался прав в своих оценках людей и их способностей. Он не торопился с похвалами, не раздавал комплиментов направо и налево. Но тем выше, если приходил настоящий успех, ценили люди слово его одобрения. К примеру, когда сотрудники возвращались с заказом на новую дорожно-осветительную систему, отец ликовал и не скрывал этого. Конечно, встречались в его филипсовском стаде и «черные овцы» — люди, которые, по его мнению, ни на что не годились и которые, конечно же, нервничали, когда их отчитывали. В двадцатые годы был один такой агент по снабжению, которому вечно влетало, — что, впрочем, не мешало ему работать на нас в течение долгих лет.

Что касается меня, то отец, тут не может быть никаких сомнений, относился ко мне критически и нарочито скупился на похвалу. Ничего он так не жаждал, как того, чтобы я, его единственный сын, занял свое место в руководстве концерном, но это место мне следовало заработать. Порой казалось, он предпочел бы, чтобы у меня был характер Етти, моей сестры. Не слишком любя учиться, та, однако, обладала решительностью, умом и быстрой реакцией. В общем, как бы то ни было, он понимал, что для того, чтобы сделать из меня хорошего промышленника, ему придется очень многому меня научить. Однажды перед ним должен был отчитываться инженер, только что приехавший из Соединенных Штатов. Отец велел мне при этом присутствовать. Я сразу решил, что должен хорошенько

приглядеться к тому, как он проводит такие беседы, и в результате просидел, почти не открыв рта. Не успел инженер выйти из комнаты, как отец повернулся ко мне:

— Черт побери, Фриц, ну почему же ты ни о чем его не спросил?

— Я хотел посмотреть, как ты управляешься с такой ситуацией, послушать, какие вопросы задаешь.

— Ну, ладно, только впредь и ты должен участвовать в разговоре.

Одной из его практических привычек было давать на чай портье сразу по приезде в отель, а не перед отъездом. Он знал, что тогда этот человек расстарается услужить лучше. Он отлично ладил с проводниками спальных вагонов и всегда получал лучшее купе. Но, будучи человеком импульсивным, легко впадал в гнев, если что-то оказывалось ему не по нраву. Так, ресторанному метрдотелю здорово доставалось, если суп подавали простывшим. Или портье в отеле, если заказанная машина приходила не вовремя. В таких случаях от них только перья летели. Тем не менее он ухитрялся оставить после себя такое впечатление, что годы спустя официанты и портье рассказывали мне, как тепло они его вспоминают.

Когда мы, дети, видели его в припадке подобного гнева, нас охватывало отвращение. Я, например, дал себе слово, что никогда в жизни себе такого не позволю. И все-таки… Как-то перед войной в Лондоне я должен был успеть к самолету в аэропорт Кройдон. У стойки мне сообщили, что самолет уже улетел, но, войдя в ресторан, я увидел в окно, что самолет благополучно стоит на полосе. В ярости я кинулся обратно к стойке и голосом отнюдь не тихим заявил, что если они отдали мое место кому-то другому, то лучше бы так прямо и сказали. Я и впрямь был попросту вне себя. И что же увидел потом в колонке светских новостей британской газеты «Аэроплан»? «Какой-то иностранец с континента (явно я сам) устроил ужасный шум в зале отлета».

У отца было множество увлечений. Он занимался земледелием. Выращивал домашний скот, даже вывел особую породу свиней. Держал уток. Посадил лес. Но самой большой его любовью было коллекционирование произведений искусства. С возрастом это увлечение росло, принося все большую радость. Он вечно высматривал, чем бы еще пополнить свое собрание. Я часто слышал, как он говорил: «Что, акции? Но на них не полюбуешься! Я лучше вложу свои деньги в вещи, которые можно повесить на стену. Ими наслаждаешься день за днем». И в самом деле, он покупал картины не для вложения капитала — для наслаждения. Задним числом теперь можно сказать, впрочем, что лучшего

помещения денег и придумать было нельзя.

Он коллекционировал не только картины, но и многое другое, причем по своей собственной методе. Часто приходилось бывать в Париже для переговоров. Он приезжал вечером предыдущего дня; переговоры начинались рано утром и заканчивались в четыре часа пополудни. Он любил возвращаться вечерним восьмичасовым поездом, а до того побродить по антикварным лавкам на левом берегу Сены. После войны я несколько раз сопровождал его. Делфтские тарелки стоили там дешевле, чем в Голландии, и мы были очень довольны собой, когда нашли то, что оказалось нам по вкусу.

Отец любил следить за ходом крупных аукционов. Если выбирал что-то, то писал сумму, которую был готов заплатить, на полях каталога. Покупал для него эйндховенский антиквар Франц Есар, пользовавшийся его неограниченным доверием. После таких экспедиций Есар выставлял новые приобретения в зале для заседаний, примыкавшем к кабинету отца. Тогда отец звал меня: «Фриц, приди посмотри, Есар купил кое-что новенькое».

И еще несколько слов о дяде Жераре. Своих детей у дяди Жерара и тети Йо не было, и, может быть, потому они чувствовали себя с нами, маленькими, несколько скованно. Да и мы смотрели на них сдержанно — ведь перед поездками к ним наши ногти и одежда подвергались строжайшей инспекции, чтобы отвечать строгим стандартам тети Йо. А с другой стороны, тетя Йо любила сласти и стройностью из-за этого не отличалась, зато с гастрономической точки зрения визиты к ним всегда были желанными.

Дядя Жерар изучал машиностроение в Делфте, а химию — в Лейдене. Он был настоящий, старого образца инженер. Он считал математику — предмет, который знал весьма основательно, — подлинной основой любого проектирования и любил проверять наши знания. Интересовался он многим; любил путешествовать с познавательной целью. Знания его были поразительны, и делился он ими охотно, благодаря чему я многому научился. Если вы шли погулять с дядей Жераром, то он с большим знанием дела рассказывал вам, как сформировался этот ландшафт, по какой причине возникли здесь холмы, леса, фермы, поля. Его шофер, который ежедневно получал по порции знаний, сделался поистине образованным человеком.

Особенности характера дяди Жерара — а он был точным, настойчивым и компетентным в научных основах работы завода — чрезвычайно много значили для «Филипса». Поначалу он все технологические проблемы, возникающие в процессе производства, решал сам, но в 1909 году нанял нашего первого

инженера, Й. С. Локкера. Кроме того, он пригласил на работу еще и нескольких первоклассных проектировщиков — факт для электролампового завода весьма необычный, — что позволило «Филипсу» создавать свои собственные станки. Станки для производства электрических лампочек для наших разбросанных по всему свету заводов по сию пору изготавливаются в наших собственных цехах.

Дядя Жерар по своему характеру очень отличался от моего отца. Меня всегда поражало, что эти два антипода высоко ценят друг друга, хотя это и не мешало им порой горячо ссориться. Когда подростком я имел долгие серьезные беседы с дядей Жераром, он всегда щедро хвалил моего отца. «Фриц, — говорил он, — ты даже не понимаешь, какой замечательный отец тебе достался! Работоспособность Тона, его редкая проницательность заслуживают величайшего уважения!» И отец мой, в свою очередь, восхищался братом: «Дядя Жерар необыкновенно умен. А посмотри, с каким упорством он работает, пока не решит задачу!» Порой ему казалось, что люди не в должной мере оценивают достижения дяди Жерара. К счастью, эти достижения были признаны судьями, как никто подходящими для такой роли. В 1917 году Делфтская технологическая школа наградила его почетной степенью доктора технических наук.

В 1921 году дядя Жерар ушел в отставку и полностью отстранился от дел. Сначала он отправился в долгое путешествие, а потом поселился в Гааге. Ноги его больше на наших заводах не было. Так уж он был устроен. Впрочем, членом наблюдательного совета он, разумеется, оставался.

И в заключение хочу сказать, что Жерар и Антон Филипсы были названы в конце 1999 года лучшими предпринимателями XX века.

Коллеги Жерара и Антона

В 1932 году, во время депрессии, пришлось на 25 процентов сократить номинальный капитал «Филипса». Это была неприятная процедура, но неизбежная, потому что начальный капитал больше приносил оборота. В итоге такое сокращение капитала способствовало восстановлению прибыли, а потери держателей акций впоследствии были компенсированы, но в тот момент эти действия были крайне непопулярны на Бирже.

Лично меня эта операция не задела. Я был всего лишь инженером, занятым собственными делами, а отнюдь не финансовым положением концерна в целом. Для отца же все это

выглядело иначе. Он был человек, которому нравилось расширяться и поощрять. Он терпеть не мог массовых увольнений. Даже до Великой депрессии, если приходилось выгонять кого-то с работы, он поручал это делать другим. А теперь надо было уволить тысячи работников. Это было в высшей степени болезненно, даже хуже, чем сокращение капитала. Ведь вопрос стоял о жизни людей — как они выживут без работы? Для осуществления всех этих мер требовалась личность очень решительная. И человеком, который заслужил наивысшие отличия на этом фронте — потому что это воистину была битва, — был Франц Оттен. Я познакомился с Оттеном, когда он еще был студентом. Именно он произнес перед нами, зелеными новичками-первокурсниками, традиционный «громовой спич». И он справился на отлично — громыхал и пускал молнии! В качестве президента первокурсников я должен был дать ответ. Это было непросто, учитывая издевательства, которым мы подверглись: шнурки ботинок связаны, одежда покрыта плевками. И все-таки надо было ораторствовать не моргнув глазом.

Франц Оттен среди студентов пользовался отличной репутацией. Он был человеком смелым и одаренным. Когда я узнал, что он раздумывает, не устроиться ли на «Филипс», я сказал отцу, что надо попытаться его заполучить.

Оттен приехал познакомиться. Тогда-то он и встретил мою сестру Анньет. Позже, когда он вошел в штат «Филипса» и жил в Эйндховене, они обручились, а в 1925 году поженились. Оттен начал инженером на экспериментальном заводе, где делали первые образцы новых изделий. Позже перешел на радиолампový завод, где внес большой вклад в его реорганизацию, а вскоре возглавил производство радиоприемников. Его звезда поднималась так быстро, что через несколько лет он был уже заместителем управляющего директора. Кое-кто поговаривал, что карьера его так успешна, потому что он зять босса, но надо было знать его биографию, чтобы по достоинству оценить достижения. Профессиональный старт Оттен получил с опозданием. Участие в первой мировой войне не позволило ему вовремя начать учебу. К тому же у него не было никаких связей в электроламповой промышленности — он считался пришлым. Но поставить под сомнение его качества руководителя не смог бы никто.

Он показал, чего стоит, в трудные времена Великой депрессии. Обладая острым чувством справедливости и огромным мужеством, он вернул компании жизнеспособность. В этом деле его полностью поддерживали и отец, и другие высшие должностные лица, но вся полнота ответственности лежала

именно на нем. Относился он к этому крайне серьезно. Бесконечные совещания продолжались за полночь и по выходным. С близкого расстояния наблюдая эту борьбу с депрессией, трудно было не восхищаться Оттеном. При этом мой отец, как никто другой, был преисполнен благодарности к нему и не скрывал этого.

Еще одним бесценным человеком в те кризисные годы оказался профессор Й. Гаудриан. Он преподавал экономику в Нидерландской экономической школе в Роттердаме и в Техническом университете в Делфте. Посидев в 1932 году на лекции, которую Гаудриан читал нашим сотрудникам, Оттен преисполнился таким уважением, что посоветовал отцу пригласить его на работу. Гаудриан это предложение принял и в 1933 году стал заместителем управляющего директора. В это время правление состояло из моего отца в качестве управляющего директора, Лаупарта, Й. Х. Гарстенрома, Локкера, Оттена, П. Н. Л. Стала и ван Валсема — все они считались заместителями управляющего директора. После того как Гаудриан вошел в правление, Оттен стал председателем совета заместителей управляющего директора с ван Валсемом в качестве вице-председателя.

Назначение Гаудриана — это следует понимать — было экстраординарным для сообщества «Филипс». Ему поручили реорганизацию бухгалтерии и обработку статистических данных. Дело в том, что в те годы, когда мы производили только электролампы и радиоприемники, калькуляция затрат находилась в некотором небрежении. Подсчитать стоимость производства лампы особого труда не составляло, поскольку мы знали, сколько стоят стекло и проволока. Но когда речь зашла о радиоприемниках, калькуляция усложнилась. Поначалу это было не так уж важно. С 1927 по 1930 годы продавалось столько радиоприемников, что в конце года на балансе оставался достаточно большой перевес в нашу пользу, так что кропотливые подсчеты затрат никого не заботили. Но у Оттена на такие вещи был нюх. Он знал цену точной цифири. И когда после 1930 года мы не смогли свести концы с концами, он решил выяснить, что послужило причиной наших потерь и как это можно исправить. Гаудриан дал нам такой ответ.

Прежде всего он ввел практику ассигнований по бюджету. Система была довольно-таки суровая. С каждым начальником цеха согласовывалось, сколько денег на энергию, зарплату и ремонт он получит в наступающем году. Таким образом, каждый столкнулся с необходимостью выявить причины недостатков в работе подотчетного ему подразделения. Прижилось это не сразу,

но прижилось. Сегодня система ассигнований по бюджету — обычное дело, и «Филипс» без нее просто немыслим. Мы также обратили внимание на внутреннюю калькуляцию. Было решено, что прибыль подсчитывается только один раз: когда потребитель платит деньги за конечный продукт.

В 1938 году Гаудриан стал Генеральным директором Нидерландской железной дороги. И на этом посту он также добился замечательных результатов.

Еще два человека, тесно работавших с моим отцом, заслуживают отдельного упоминания — Герман ван Валсем и Отон Лаупарт. Ван Валсем, юрист, получивший образование в Лейдене, стал работать у отца в 1919 году. Благодаря своему гибкому уму правоведа он был незаменим во время переговоров. Въедливый и дотошный, он к тому же был очень приятным человеком с великолепным чувством юмора. С ним мой отец в 1924 году основал «Фоэбус», организацию производителей электроламп, в которую вошли немецкие, французские, британские и венгерские промышленники, а также «Филипс». Чтобы это дело пошло, потребовался огромный такт, и организация принесла хорошие результаты всем, кто в ней участвовал, включая и потребителей. Позже ван Валсем использует свои замечательные таланты в переговорах с «Радио корпорейшн оф Америка» и другими международными концернами по поводу приобретения патентов.

Лаупарт тоже был выдающимся дипломатом. Происходил он из любопытного местечка Мореснет, которое было частью нидерландской провинции Лимбург, а впоследствии стало камнем преткновения между Бельгией и Германией. В первую мировую войну немцы отгородили этот район, вместе с Бельгией, от Голландии, опоясав его проволокой, через которую пропустили электрический ток. Однако юный Лаупарт, воспользовавшись бочкой, умудрился преодолеть эту преграду. Он окончил Роттердамскую школу экономики и, приступив к работе с моим отцом в качестве младшего помощника, отвечал как раз за проведение коммерческих переговоров. Благодаря незаурядной энергии, интуиции и колоссальной работоспособности Лаупарт поднялся по служебной лестнице с невиданной быстротой и как раз в тот момент, когда мы принялись за производство радиоприемников. Он много путешествовал, и именно благодаря ему была создана наша международная система сбыта.

Во многих отношениях Лаупарт был большой оригинал. Разговаривал длиннющими и безнадежно запутанными фразами, совершал самые поразительные скачки с темы на тему и редко оканчивал начатое в соответствии с требованиями грамматики.

На переговорах его вступительные речи представляли собой прямо-таки словесные фейерверки. Мы на «Филипсе» к такому привыкли, но оппоненты наши по своей реакции неизменно разделялись на две группы. Первые думали: «Какой блестящий человек! Надо же, как говорит, и все непонятно!» — а вторые начинали нервничать. Надо сказать, что идеи, высказываемые Лаупартом, обычно опережали свое время на десять — двадцать лет и звучали фантастично. Мало того. Он обладал способностью представить наши достижения в самом выгодном для нас свете. Иногда это приводило к контрактам, которые мы, увы, оказывались не в состоянии выполнить. Порой это было печально, порой — даже хуже того. К примеру, однажды мы заключили с французами контракт на поставку рентгеновского оборудования, изготовить которое в тот момент было значительно выше наших возможностей.

Довольно быстро я понял, в чем сила Лаупарта. Его коньком была телекоммуникация — для нас в то время неосвоенная территория, «терра инкогнита». Как-то мы вели переговоры с людьми из «Интернэшнл телефон энд телеграф». Во время беседы Лаупарт сделал такие заявления насчет наших производственных возможностей в сфере телекоммуникации, что даже мы, которым следовало бы быть в курсе дела, попали под его обаяние. Люди из «ИТТ», это было видно, тоже были ошеломлены. А между тем по существу нам было очень мало что предложить, и, к счастью, переговоры закончились ничем. Гораздо позже мы с Лаупартом со смехом вспоминали эти переговоры. К тому времени «Филипс» стал уже одной из крупнейших компаний в области телекоммуникации, и Лаупарт, благодаря своему мастерству дипломата международного класса, сделал для этого немало.

Мастерство его выражалось к тому же в том, что он был мудр — а иногда еще и щедр. В этом отношении он был ученик моего отца. Он считал, что торговый партнер вправе ожидать выгоды от достигнутой договоренности. Мой отец был принципиально против сделок, о которых другая сторона могла бы через год пожалеть, — он хотел, чтобы альянс был выгоден обоим партнерам. Порой Лаупарт бывал так размашисто щедр, что мне казалось, он зашел слишком далеко, но в конечном счете он обычно оказывался прав.

Конечно, не обходилось без ссор. Порой Лаупарт действовал мне на нервы своей бесконечно ветвистой манерой мыслить, порой, это не могло быть иначе, раздражал его я. Однако мы были истинными друзьями. После его отставки в 1956 году я с удовольствием заходил к нему вечерком поболтать о разного рода идеях, занимавших меня. Обсуждать с ним такие вещи было

чистым восторгом, поскольку он обладал и опытом, и воображением.

Лаупарт, ван Валсем и Оттен — эти люди вместе с моим отцом оставили свой след в довоенном развитии «Филипса». Под их руководством велись также восстановительные работы и новое строительство после 1945 года. Однако до 1940 года именно эта четверка определяла то, чем был «Филипс» и чем он стал потом.

Глава 4
Исследования и результаты

Я всегда живо интересовался прикладными исследованиями в области физики, которые проводились нашей компанией. На «Филипсе» это традиция: дядя Жерар был нашим первым исследователем. В своей крошечной лаборатории он самолично обнаружил наилучший метод производства электрических лампочек. Мой отец также отдавал должное промышленным разработкам. Оба они знали по опыту, как зависимы вы от людей, которым принадлежат патенты. К примеру, производство ламп накаливания из тянутой проволоки и разновидности проволоки спиральной — полуваттных лампочек, наполненных аргоном, — основывалось на патентах, принадлежавших нашим конкурентам. Чтобы обрести независимость, необходимо было создать арсенал из собственных патентов. Этим соображением обосновывалась необходимость проведения фундаментальных исследований. Во главе исследовательского отдела встал доктор Гилс Холст.

Холст начал с попытки установить, что происходит внутри обыкновенной электрической лампочки. Его статьи по этому вопросу были изданы Королевской академией наук Нидерландов, и, кроме того, он опубликовал буклет, в котором с научной точностью суммировал все, что на тот момент было известно об электролампах. Любопытно, но и сейчас все еще ведутся исследования с тем, чтобы установить, что в точности происходит, когда вольфрамовая нить распыляется и испарение оставляет осадок внутри стеклянной колбы. Практическая цель этого — выявить, каких температур достигает спираль на разных этапах накаливания и как эти температуры распределить равномерно по всей поверхности нити.

Холст заложил основы исследований такого рода в Голландии, разработав методы, которые позволяли и решать технологические проблемы, и занимать пытливые ученые умы. Он объединил вокруг себя группу первоклассных специалистов и пользовался высокой репутацией среди ученых-прикладников и за границами Голландии, и в академической среде. В 1930 году ему присвоили ученое звание профессора Лейденского университета.

Подобно многим людям большого дарования, Холст был на редкость скромен, что не мешало ему бороться за свои убеждения. Однако замечательные ученые, работавшие на нас, не всегда были единодушны в своих мнениях. Весьма часто они оценивали новые идеи диаметрально противоположным образом.

К примеру, доктор ван дер Пол, известный элегантными математическими решениями прикладных проблем, задолго до 1940 года провел демонстрацию радиовещания с использованием частотной модуляции. Эксперимент прошел блестяще. Прием оказался значительно лучше, чем при обычной амплитудной модуляции. Но Холст не признал будущего за этой идеей, решил, что овчинка выделки не стоит. Сегодня, разумеется, частотная модуляция — обычное дело.

Холст поощрял своих сотрудников искать неизведанные пути и интересные решения и порой пользовался для этого собственной оригинальной методой. Однажды он взял на работу молодого физика, выпускника Лейденского университета, чья докторская диссертация о природе света получила на редкость высокие отзывы. Новоиспеченный доктор наук явился к нам в лабораторию, полный сознания собственного достоинства, с намерением «просветить» нас. Однако Холст заявил: «Здесь вы будете работать в области акустики», — потому что считал, что в малознакомой области ученый проявит больше оригинальности и инициативы, чем если продолжит курс, избранный во время учебы.

Новые изделия

Регулярное пополнение ассортимента продукции играло основополагающую роль в экспансии «Филипса» и до, и после войны. В самом деле, половина нашего оборота обычно состояла из изделий, которых еще десять лет назад мы не только не производили, но даже и не собирались производить. Поэтому в интенсивных исследованиях наша компания нуждалась, как в воздухе. Год за годом мы тратили на исследования и проектно-конструкторские разработки в среднем семь процентов от оборота.

В двадцатые годы особое внимание на «Филипсе» было обращено на проблему электрического разряда в разреженногазовой среде, натриевых и ртутных парах. Позже Холст и его команда пришли к убеждению, что следует заниматься физикой твердого тела. В результате этого мы «вгрызлись» в магнетизм и освоили выпуск новых магнитных материалов, необходимых, к примеру, для компонентов громкоговорителей. Среди них был тиконал, в то время наиболее мощный из магнитных материалов. Одним из следствий этого открытия явился новый металломатериал, из которого мы стали делать пупиновские катушки чрезвычайно высокого качества.

Позже эта же линия проектно-конструкторских работ привела к созданию керамических материалов с магнитными свойствами.

Мы экспериментировали с телевидением, начиная уже с 1935 года, хотя общественность Голландии познакомилась с ним только в 1950 году. Также довольно рано мы заинтересовались исследованиями в области ядерной физики и даже приобрели патенты у итальянского физика профессора Ферми. Знаменитая интуиция Холста подсказывала ему, что открытия профессора Ферми когда-нибудь пригодятся. Когда, много лет спустя, американцы, разрабатывая ядерное оружие, вступили в поле действия этих патентов, «Филипс» потребовал свою долю. После длительных разбирательств наше право было поддержано судом, однако сумма, которую мы получили, была пустячной по сравнению с той, которую принесло последующее использование патентов. Наши ученые достигли значительных успехов в ядерной физике, когда разрабатывали высоковольтные генераторы, циклотрон и специальное измерительное оборудование.

Другие исследования, более близкие к повседневной жизни концерна, были связаны со сварочными технологиями. Здесь научная деятельность касалась тех новых изделий, производство которых я курировал, так что ими я интересовался по-настоящему глубоко. Прежде всего ученые хотели установить, что именно происходит во время процесса сварки. С помощью так называемой высокоскоростной кинокамеры, которая в то время могла делать три тысячи кадров в секунду, производилась киносъемка сварки и фотосъемка плавления и фонтанирования металлических брызг. В результате было сделано большое количество интереснейших открытий и найдена возможность повысить качество производимых нами сварочных прутков. Позже эта работа привела к качественно новому подходу к процессу сварки, так что «Филипс» теперь не только выпускает большую часть производимых в мире сварочных прутков, но и занимает значительное место на рынке профессионального сварочного оборудования.

Одним настоящим филипсовским изобретением, к которому я приложил руку, была электрическая бритва — «Филишейв». Изделие разрабатывалось в основном в нашей радиолаборатории. Отец в бритву верил, хотя с трудом смог подстричь себе бороду первой, примитивной моделью. Впрочем, не думаю, что кто-то из тех, кто экспериментировал с этой игрушкой, мог представить себе, какой повсеместный успех ее ожидает. Для меня это было любимое дитя, потому что механические проблемы меня всегда занимали. Наша бритва вышла в свет в 1938 году и была оснащена только одной головкой. Желая повысить ее

действенность и лучше приспособить к руке, во время войны мы разработали бритву с двумя головками. Я был полон энтузиазма, но наши специалисты не торопились запускать ее в производство, опасаясь, что выйдет дороговато. Я настаивал. По моим подсчетам, разница в затратах должна была составить от силы два с половиной гульдена. В конце концов мы все-таки сделали бритву с двумя головками в корпусе новой, более удобной формы. Когда немцы посадили меня в тюрьму, я захватил с собой экспериментальную модель и потому был всегда гладко выбрит. После освобождения мы запустили эти бритвы в продажу, и тут выяснилось, что стоимость производства по сравнению с первой моделью увеличилась даже меньше, чем на два с половиной гульдена!

«Филишейв» представляла собой типичный пример проектно-конструкторских работ, ориентированных на повседневное потребление. Кроме того, «Филипс» постоянно работал в таких специальных областях, как рентгеновские аппараты для диагностики легочных заболеваний. Особенно покровительствовал этому проекту отец. Раньше других он заговорил о том, что использование рентгеноскопии позволит предохранить население от распространения туберкулеза. В этой сфере исследований нам помогали два одаренных медика, штатные сотрудники системы медобслуживания компании. Один из них, профессор А. Бауверс, был замечательный, полный творческих идей ученый, обладавший обостренным чутьем на возможности практического применения достижений науки. Одно из его первых великих открытий — радиационно безопасная рентгеновская трубка, заметно снизившая риск облучения для обслуживающего персонала. Традиционные трубки приходилось защищать свинцовым листом. Конечно, рентгенологи и сейчас должны беречься от облучения, но трубка Бауверса означала собой значительный шаг вперед. Следующим его изобретением стал портативный прибор, который благодаря особым образом изолированному кабелю высокого напряжения позволял делать рентгеновские снимки на дому у пациента. Прибор можно было носить в чемоданчике и подключать к обычной розетке электропитания.

Позже на «Филипсе» был создан так называемый роталикс — рентгеновская трубка, которая используется сейчас по всему миру. Замысловатая конструкция, в которую входит быстро вращающийся в вакууме диск, позволяет делать рентгеновские снимки четкости, ранее недостижимой. Для практической реализации этой идеи потребовалось решить много разнообразных проблем такого рода, как, например, обеспечение

вакуума и создание высокоскоростного шарикоподшипника, который, помимо прочего, выдерживал бы работу в условиях вакуума. Все эти проблемы, так или иначе, были решены.

Создание рентгеновских трубок собственной конструкции потребовало разработки технологии пайки мягким припоем свинцового стекла к хромированному железу, которое мы отливали и вальцевали самостоятельно. Результатом этой деятельности явилось то, что в течение многих десятилетий наше рентгеновское оборудование пользуется высокой репутацией во всем мире.

Дешевый источник энергии

Еще одним очень памятным проектом был газовый двигатель, чаще называемый двигателем внешнего сгорания. Идея была не нова. Еще в 1816 году такую машину придумал, сконструировал и даже построил Роберт Стирлинг. Когда в 1938 году мы приступили к этой работе, я принимал в ней самое горячее участие и, несмотря на множество неудач, верил, что сдаваться не следует — уж слишком много этот двигатель обещал. Не будь у меня этой непоколебимой веры, мы бы давным-давно от него отказались.

Задолго до второй мировой войны мы производили радиоприемники, работающие на батареях, спроектированных специально для тропиков и таких стран, где электрическая энергия не была повсеместно доступна. Однако в тропиках батареи как источник энергии проявили себя отнюдь не идеально. В те далекие годы срок их действия был относительно короток, а кроме того, они не выдерживали долгого хранения. Вследствие этих недостатков батареи доставляли бесконечные неудобства. Итак, перед нашей лабораторией встала очередная задача.

Возникла мысль сделать дешевый источник энергии, обеспечивающий мощность не более шести ватт, движок, работающий на нефти или газе. Доктор Ханне Риниа принялся изучать действие несложных устройств, способных вырабатывать электричество, и в конце концов обратил свой взор на игрушки. Как раз в магазине игрушек он и увидел такой двигатель внешнего сгорания. Присмотрелся к нему и обнаружил, что тот работает, хотя и не очень эффективно. В процессе того, как горячий воздух постоянно перемещался из горячей камеры в холодную, терялось много тепла, так что коэффициент полезного действия был чрезвычайно мал. Тогда он подумал, не поместить ли между холодной и горячей камерами трубку с регенератором-

теплообменником. Трубка была совсем крошечная, наполненная медной стружкой, которая сохраняла тепло. Исходя из этого принципа, он построил модель, произвел измерения и к своему изумлению обнаружил, что эффективность этого примитивного устройства исключительно высока. Затем выстроили еще одну, новую модель, и Риниа заметил, что регенератор фактически сохраняет столь значительное количество тепла, что сокращается потребность в энергии, то есть топливе. Это обстоятельство сделало маленькую машинку куда привлекательней! Затем доработка продолжилась: сначала установили дополнительную охлаждающую систему, а затем поместили весь аппарат в закрытую систему, работающую под высоким давлением. Это в очередной раз заметно повысило коэффициент полезного действия. Таким образом, получилась машина с весьма любопытными перспективами, далеко превосходящими первоначальную цель создать движок для производства нескольких ватт электричества.

Во время войны работа не остановилась. Разумеется, немцы, которые с острейшим любопытством ходили по нашей лаборатории, не преминули поинтересоваться, что это за машина. Им объяснили. Недолго думая, немцы заявили, что смешно даже думать, будто такое заработает.

После освобождения южной Голландии в сентябре 1944 года случилась интереснейшая вещь. Незадолго до отступления немцы в панике вывезли много различных материалов и моделей, включая двигатель Стирлинга. Через несколько дней после освобождения Эйндховена нас, от имени союзников, посетила делегация, возглавляемая сэром Робертом Уотсон-Уоттом, английским ученым, которому британцы обязаны изобретением радара. Сообщение о том, что немцы захватили модель Стирлинга, вызвало у них большой интерес. Полгода спустя группа из пяти человек отправилась в Америку, захватив с собой модель двигателя внешнего сгорания. В результате наша лаборатория в Штатах получила заказ от военно-морского флота США на разработку определенного типа двигателя на основе этой модели. И в Америке, и в Эйндховене закипела работа. Несколько двигателей этого типа было построено за океаном, но тут сменилось командование военно-морским флотом, и заказ отменили. Между тем мы в Голландии продолжали успешно двигаться в этом направлении.

«За заслуги в области военного снабжения»

Во время своего визита сэр Роберт прочитал нашим ученым лекцию о том, как был изобретен радар, и это было так захватывающе увлекательно, что надолго осталось в памяти. Кроме того, он подчеркнул вклад «Филипса» в военные успехи Британии. В 1939—40 годах мы перевезли все свои проекты и научные данные, касающиеся новейших моделей радиоламп, на наши заводы в Великобритании. Во время войны эти заводы в Мулларде производили сорок процентов всех радиоламп в Британии, включая самую новую, EF-50, которая стала важной деталью радаров, установленных на британских самолетах. По словам сэра Роберта, благодаря своей исключительной надежности эти лампы внесли весомый вклад в победу в «Битве за Англию».

Между тем мой отец то же самое делал в Америке. Это по его настоянию мы стали строить там заводы, чтобы поддержать военные усилия союзников. Начали с производства сверхтонкой проволоки из вольфрама и молибдена, потребность в которой была очень высока. Именно с этой целью мы ухитрились контрабандой вывезти из Европы алмазы для фильер волочильных станов. На другом заводе точили кристаллы кварца для передатчиков, использовавшихся в воздушном флоте; на третьем — делали лампы для радиолокационных установок. За эту работу «Филипс» дважды получал знак отличия армии и военно-морских сил США «За заслуги в области военного снабжения», что особенно порадовало тех, кто работал на наших американских заводах.

Но в основном наша продукция мирная. Для промышленной жизни Голландии огромное значение имеет то, что наши лаборатории запатентовали множество открытий. Главная задача нашего патентного отдела — обеспечить технологическую возможность производства новой продукции своими силами. Дело в том, что порой вы видите превосходное решение проблемы, но воспользоваться им не можете, потому что патентодержатель — другой концерн. Однако если между различными научно-исследовательскими организациями существует соглашение, позволяющее пользоваться патентами друг друга, эффективность работы каждого повышается. К счастью, еще до войны мы добились подобной договоренности с такими гигантами, как «Радио корпорейшн оф Америка» и «Дженерал электрик», — в значительной степени благодаря тому, что сами обладали большим банком патентов.

Трудно переоценить важность того, чтобы и в самые критические времена исследовательские службы сохранились в неприкосновенности. Первые сложности начались в период

Великой депрессии. Искушение сэкономить на лаборатории — научные работы не казались насущной необходимостью — было тогда огромным и непреодолимым и тут же сказалось на темпе нашего поступательного движения. Кое-кто из недавно принятых инженеров оказался уволенным. Но в 1934 году мы снова включили в штат нескольких способных исследователей и полным ходом пошли вперед.

Поскольку усиливалась тенденция к протекционизму, пришлось значительно расширить наши заводы, расположенные в других странах Европы. Это потребовало сосредоточенности и больших денег. И все-таки мы настаивали на том, что темп научно-исследовательских разработок снижать нельзя.

С оккупацией Голландии немцами в 1940–1945 годах снова пришли тяжелые времена, которые могли оказаться губительными для наших лабораторий. Но поскольку немцы были уверены в своем превосходстве и скорой победе, они оставили нас — относительно — в покое. Мы даже смогли продолжить эксперименты с телевидением. Возможно, немцы надеялись собрать плоды наших усилий и употребить их на пользу своему «тысячелетнему рейху». Но эффективность работы тормозилась множеством обстоятельств: молодые рабочие призывались на военную службу; значительное число ведущих специалистов было вынуждено уйти в подполье; на всех уровнях в компании действовало движение Сопротивления, что не могло не создавать напряженности — к примеру, втайне был собран целый радиопередатчик. Все эти факторы ничуть не облегчали работу Холсту и его коллегам.

И все-таки, несмотря на все трудности, мы сохранили нашу команду физиков-исследователей. Если бы пришлось воссоздавать спаянный коллектив такого потенциала в скудные послевоенные времена, на это ушли бы годы. А так у нас был большой штат первоклассных специалистов, с нетерпением ждавших настоящей работы. И то же касалось прочих наших организаций, в том числе за пределами Голландии.

Во время войны мы делали много проектно-конструкторских разработок радиоламп на нашем дочернем заводе в Мулларде, а в мирные годы выстроили в Великобритании новую лабораторию. Такая же работает сейчас в Париже. В Германии «Филипс» имеет две лаборатории; одна, в Гамбурге, предназначена для прикладных исследований, в то время как та, что в Аахене, сосредоточена на науке. Наша американская организация имеет лабораторию к северу от Нью-Йорка; возглавляет ее американский физик доктор Дюффендак.

Я приложил немало усилий, чтобы способствовать этой

международной экспансии, особенно после того, как Холст вышел из правления и часть его обязанностей перешла ко мне. Я считал, что в поисках светлых умов мы не должны ограничиваться Голландией. В 1948 году мы, естественно, посматривали на Германию без особой любви. Однако меня подстегивало стремление к постоянному движению вперед. В конце концов, без Германии новую Европу не построишь. И я пригласил в Эйндховен несколько многообещающих немецких ученых, чтобы они могли приноровиться к стилю нашей работы, несколько более свободному, чем в Германии. Кроме того, в качестве куратора научной работы я также ввел ежегодные совещания руководителей всех филипсовских лабораторий, что помогало добиться чрезвычайно полезного для работы командного подхода. Были сформированы международные комитеты, на которые и по сей день возлагаются различные исследовательские задачи, с тем чтобы избежать дублирования работы. Бельгийцы, немцы, французы, британцы и голландцы сотрудничают в таких комитетах в истинно братском духе. Раз в год мы проводим выставку, на которой демонстрируются достижения всех филипсовских лабораторий, работающих в широком спектре наук. Число стендов доходит до пятидесяти — можно, как с птичьего полета, обозреть всю научно-практическую деятельность «Филипса». Двое наших ученых получили приз Ведера за разработанное ими долгоиграющее видеозаписывающее устройство. Записываются и звук, и изображение, и результат может быть проигран посредством специального прибора, подключенного к обычному телевизору.

Работа в команде

Человеческий мозг редко выдает изобретение в готовом виде. Новые изделия «Филипса» в большинстве случаев — продукт коллективного разума. В этом смысле можно упомянуть хотя бы одно из самых значительных наших достижений послевоенного времени — кассету. Конечно, основная идея пришла в голову кому-то одному, но прежде чем получилось изделие, которое потребитель смог вставить в магнитофон, целая команда разработчиков экспериментировала с множеством моделей.

Так происходит всегда: патент — это плод общих усилий, хотя исходное открытие обычно принадлежит одному человеку. Поэтому, когда открытие разрабатывается в научно-исследовательской лаборатории, часто возникает вопрос, кто же его собственник, кто автор. В Германии человек, впервые

высказавший идею, имеет право на то, что называется интеллектуальной собственностью, но мы на «Филипсе» с этим не согласны. На наш взгляд, опасность состоит в том, что человек способен утаить некоторые детали своего открытия, что может быть выгодно для него, но разрушительно для конечных результатов исследования. Наша точка зрения состоит в том, что исследователь и нанят-то как раз для того, чтобы совершать открытия или разрабатывать оригинальные идеи. Это входит в его обязанности. Да и жалование ему назначается независимо от того, продуктивна его работа или нет.

Помимо того в научно-исследовательской лаборатории собраны представители самых разных научных дисциплин. Физики, химики, электрики, механики и математики — все они работают вместе. И изобретение подобно плоду любой другой интеллектуальной деятельности: лишь малая доля его — вдохновение, остальное — пот. В любой лаборатории есть люди, из года в год занятые трудной и систематической работой, результатом которой патент так и не станет, но которая, тем не менее, требует преданности, знаний и энтузиазма. Есть там и люди, работающие с тем же усердием над проблемой, которая в смысле патента более обещающа, но тот счастливчик, которому выпадет наконец успех, никогда бы не смог добиться этого успеха, не протори ему путь его терпеливые коллеги. Поэтому мы считаем, что патенты, полученные в результате наших исследований, должны рассматриваться как плод общих усилий. Они — коллективная интеллектуальная собственность, принадлежащая «Филипсу».

Как правило, ученым важней опубликовать свои открытия, чем получить за них деньги. Для них истинная награда и источник удовлетворения — признание коллег. Если ученый открыл что-то действительно интересное и оно не стало достоянием гласности, тогда от него никому нет пользы, и меньше всего — самому ученому. Научный вес определяется изданными трудами. В этом отношении на «Филипсе» есть отличная традиция. Холст всегда побуждал своих коллег как можно больше публиковаться, и у многих было достаточно возможностей для этого, не последняя — наши научные журналы. В 1936 году я взял на себя инициативу основать технический журнал, а после войны стал издаваться и «Филипсовский исследовательский бюллетень». Кроме того, наши сотрудники вольны принимать участие в разного рода международных научных конгрессах, где могут выступать, участвовать в дискуссиях и следить за последними новостями в той науке, которую представляют. На таких съездах «Филипс» обычно

представлен целой командой специалистов.

Международная научно-исследовательская сеть, в ядре которой — физическая лаборатория, представляется мне одной из самых привлекательных особенностей нашего концерна. С неизменным постоянством совершаются открытия, которые находят свое выражение в новых технологиях, новых системах, новых изделиях, чем, в свою очередь, обеспечиваются рабочие места для тысяч и тысяч людей. Все это — результат командной работы способных и преданных делу сотрудников.

В наше время, когда наука так неизмеримо усложнилась, что ни один исследователь не в состоянии сделать что-то значимое в одиночку, я не могу пожелать нашим исследователям большего, чем получать удовлетворение от выдающегося совместного результата, достигнутого ценой объединенных знаний и опыта.

Глава 5
Новый дом, новая работа

Раз за разом друзья приглашали нас с Сильвией обсудить с ними нечто, позволявшее им новыми глазами взглянуть не только на собственную жизнь, но и на положение в мире. Но нам как-то было не до этого. Мы были вполне счастливы в браке, передо мной открывались прекрасные перспективы, у нас было трое здоровых детей — Дигна, Антон Фредерик и Анньет. Мы догадывались, что предлагаемые обсуждения как-то связаны с Богом. Мы считали, что достаточно религиозны: обвенчались в церкви, крестили наших детей.

И все же друзья настаивали, но в те дни, когда нас звали, нам вечно оказывалось недосуг. Наконец они попросили, чтобы мы сами назначили дату. Поскольку двух свободных выходных подряд у нас не было, выбрали воскресенье 27-е и понедельник 28 августа, сразу после ежегодных показательных полетов над Голландией пилотов-любителей. Выходя из машины перед домом наших друзей Силлемсов, мы с Сильвией договорились во что бы то ни стало сохранять чувство юмора — хотя бы для того, чтобы пережить эти два, как мы опасались, чудовищно пресных дня.

Пакт этот оказался излишним. В доме собралась компания славных и добросердечных людей, и смех в нем не умолкал. Все они входили в так называемую Оксфордскую группу, в которую объединились, чтобы попытаться жить в истинно христианском духе, без компромиссов. Они не претендовали на то, чтобы считать себя новой сектой или вероучением, но стремились привнести новый дух во все церкви, в повседневную жизнь. Название группы объяснялось тем, что идеи эти первых своих приверженцев нашли среди студенчества и профессуры Оксфордского университета.

Предлагалась же очень простая идея: «Главное в молитве — не говорить, главное — слушать. Господь готов направлять наши мысли, если мы дадим Ему время сделать это. Единственным условием является наше согласие претворить в жизнь то, что он укажет. Мы должны сверить свои мысли с теми нормами, которые Господь открыл нам в Нагорной проповеди. Эти нормы суть честность, чистота, самоотверженность и любовь».

На нас это произвело очень глубокое впечатление. Неужто так и есть? Если Создатель может вещать нам в двадцатом столетии, как вещал людям времен Ветхого и Нового заветов, то не только мы станем счастливей — это изменит мир.

Мы с Сильвией задумались: что заповеди Господни значат для нас лично? Наши друзья сказали: «Новый дом нельзя выстроить на развалинах старого. Сначала нужно убрать мусор». Сильвия полагала, что к ее случаю это мало подходит. Она считала себя вполне честной, очень чистой и абсолютно лишенной эгоизма, только вот любви ей недоставало. Она знала, что ее острый язычок порой сильно ранил людей. Это, конечно, следовало изменить. И еще кое-что. После того как родители Сильвии развелись, ее отношения с отцом и мачехой мало-помалу испортились настолько, что отец окончательно с ней порвал. В первый же раз прислушавшись к голосу своего сердца, она поняла, что в новый мир могут вписаться только добрые отношения и что с отцом следует помириться.

Что касается меня, то первая же моя мысль была о честности. Честность и открытость необходимы, чтобы выстроить взаимное доверие в бизнесе, но абсолютная честность в семье, я знал, — дело куда более трудное. И все-таки решился вычистить авгиевы конюшни прошлого и начать с чистого листа. Это потребовало известного морального мужества, но в огромной степени изменило наши отношения с Сильвией и, как показало время, сделало чудеса для наших детей.

Вернувшись тем понедельником 1934 года домой, мы были потрясены чудовищным известием. В тот самый день трагически погиб старший брат Сильвии, Варнер ван Леннеп. Он только что завершил в Утрехте свое богословское образование, увлекся альпинизмом, и его накрыло лавиной в предгорьях Монблана. Ему было двадцать девять лет. Для всех нас это был страшный удар. В тот же вечер мы встретили на вокзале отца Сильвии, поездом направлявшегося в Швейцарию, и перед лицом огромного общего горя восстановили отношения. Неприязнь, основанная на нашем убеждении, что с ним просто невозможно иметь дело, со временем сменились теплой дружбой, продолжавшейся до самой кончины обоих родителей. Это примирение сняло у нас камень с сердца.

Моя решимость пойти Господним путем сказалась на отношениях со всеми, включая даже отца. Нас с ним связывало множество уз — любовь к искусству и природе, наша общая преданность компании. Однако подобно большинству сыновей, я не все одобрял в отце. К примеру, считал, что он слишком часто и по сущим пустякам позволяет себе терять самообладание. С другой стороны, я был натурой в некотором роде мечтательной, часто уносился мыслью в облака и порой, когда отец давал мне какое-то срочное поручение, забывал его выполнить, всегда имея на такой случай дежурную отговорку. Теперь же я решил, что с

этим покончено. Я сказал себе: «Если забыл, имей мужество признаться в этом!» И что же? Отец стал мне больше доверять. В целом мое новое умонастроение создало почву для теплой и долгой дружбы.

Сильвия тоже внутренне переменилась, потому что стала жить, прислушиваясь к голосу Божию. К примеру, она всегда боялась, что с теми, кого она любит, случится что-нибудь ужасное. Во время войны такая вероятность возросла. Однако, когда в 1942 году Эйндховен подвергся страшным бомбардировкам, Сильвия с поразительным спокойствием наблюдала из предместья за тем, как падали бомбы на центр города, где оставались наши шестеро детей. И поняла вдруг, как глубоко изменили ее прошедшие годы. Когда она попыталась объяснить себе происшедшее, то вспомнила слова Нагорной проповеди Иисуса: «Ищите же прежде Царства Божия и правды Его, и это все приложится вам». Всем сердцем старалась она, оступаясь и поднимаясь вновь, идти Господней дорогой, и Он освободил ее от страха.

Мы обнаружили, что необходимость прислушиваться к Богу совершенно естественно воспринимается детьми. Обычно Сильвия перед сном читала им отрывок из Библии. Потом, после минутного молчания, каждый из них говорил, что думает. Это были самые настоящие откровения. Один за что-то был благодарен. Другой чувствовал раскаяние за провинность. Третий выражал готовность от чего-то отказаться или сделать что-то приятное для наших гостей. Такие душевные побуждения могли зародиться и в сердце взрослого, и в сердце ребенка. Благодаря таким вечерам наша семья сплотилась, и мы не представляем себе, как вырастили бы семерых детей, если бы не этот обычай прислушиваться к Божьим словам.

Семейная жизнь всегда была для нас наипервейшей ценностью. Поиграть с детьми или почитать им в субботний вечер считалось важней любых светских обязательств. Я всегда брал причитающийся мне отпуск, и у нас сохранились чудесные воспоминания о неделях, проведенных вместе в различных местах Голландии. Когда дети подросли, мы стали вывозить их за границу. Замечательной традицией были занятия спортом во время зимних каникул, которыми вся семья наслаждалась с тех пор, как нашей старшей дочери исполнилось пять лет, — за исключением, разумеется, периода, когда шла война.

Пока дети взрослели, я уделял много внимания их развитию. Наш старший сын, Тон, был слишком юн, чтобы сразу после выпускных экзаменов в школе приступить к занятиям в Делфте, поэтому он на год отправился в Дартмутский колледж в США.

Наш второй сын, Уильям, который хотел учиться в Роттердамской школе экономики, выбрал школу верховой езды на ранчо в Аризоне. Мне удалось навестить их обоих в Америке. С моим третьим сыном, Фрицем, я несколько недель путешествовал по Швейцарии; это тоже воспоминание незабываемое.

Людям, по мнению света сделавшим блестящую карьеру — министрам и президентам больших корпораций, к примеру, — часто не хватает времени для семьи. И в нашей компании я знаю таких, кто, сжигаемый либо жаждой карьерного роста, либо профессиональной добросовестностью, сидит на работе за полночь. Когда поступаешь так из года в год, это становится привычкой. И даже если они добиваются своего, то какой ценой? Семья тем временем распадается, воспитание детей терпит крах…

Я глубоко верю в то, что с полной отдачей трудится только гармоничная личность. Верю, что ближе всего к замыслу Господа человек, добившийся равновесия между различными составными жизни. По-моему, это естественно, что тот, кто находит время для семьи и занятий спортом, лучше справляется с работой. Если он вечером смог отдохнуть дома, это положительно скажется не только на его семействе, но и назавтра утром на рабочем месте. Нам, промышленникам, следует время от времени глядеть на себя со стороны. Если письма, которые мы диктуем, становятся длинней, наши речи на совещаниях — путаней и пространней, если мы избегаем принимать решения, если, иначе говоря, наша работа стала неэффективной, — значит, равновесие нарушилось.

Конечно, бывали времена, когда требовалось отодвинуть все прочее в сторону и выполнить какую-то срочную работу — но я сумел удержаться от того, чтобы такой стиль жизни вошел в привычку.

Мы с Сильвией часто спрашивали себя, что сталось бы с нашим браком без направления Господа и постоянного сознательного соотнесения совести с высокими нормами морали. У всякого брака, как бы безмятежно он ни выглядел со стороны, есть свои сложные моменты. Наш — не исключение. Мы совсем разные по характеру, и если уж мы смогли сохранить союз, то всякая пара сможет. Нас утешает то, что даже ошибки, совершенные нами — и с Божьей помощью нами исправленные, — могут пойти на пользу тем, кто делает выбор. Чрезвычайно важным для нас было иметь цель более высокую, чем даже строительство семьи, и эта цель была — строительство предначертанного Господом мира.

В 1934 году, встретив членов Оксфордской группы, мы на собственном опыте убедились, что человек открыт переменам и благодаря этому может улучшить свои отношения с миром.

Конечно, не обошлось и без негативного опыта. Ибо, позволив Господу направлять себя, ты делаешься уязвимым для критики. А осуждение часто бывает особенно болезненно в устах тех, кто тебе близок. Несмотря на все перемены, которые произошли в наших семейных отношениях, мы с Сильвией не сумели убедить моих родителей и сестер в том, как важна деятельность Оксфордской группы. Их взгляд на это так и остался скептическим. Мой отец пошел даже дальше. Узнав, что для собрания Оксфордской группы я снял зал в Эйндховене, он потребовал, чтобы я это собрание отменил. Я наотрез отказался. Он заявил:

— В таком случае, я отменю заказ на зал!

Я ответил:

— Папа, если ты это сделаешь, я уеду в Америку.

Что сказать на такое, он не нашелся.

Позже настал момент, когда и мой зять Франц Оттен счел необходимым поставить меня перед выбором, но сначала решил поговорить об этом с моей женой, которую глубоко уважал.

— Сильвия, — сказал он, — пришло время, когда Фрицу придется выбирать: или «Филипс», или Оксфордская группа!

— Да, Франц, — сказала жена, — и я знаю, каков будет его выбор. Но и ты должен понимать, перед каким выбором его ставишь. Ведь на самом деле это звучит так: «Филипс» или Бог. Ты это хотел сказать?

— Нет, Сильвия, если ты так это видишь, я не стану настаивать.

За прошедшие годы мы были свидетелями тому, как приживались в Европе идеи американского священника Фрэнка Бухмана, создателя Оксфордской группы. На многолюдных митингах в Скандинавии он призвал мир идти путем Господа, и этот призыв не потерял актуальности и сейчас. В 1936 году во время Британской промышленной ярмарки в Бирмингеме мы были свидетелями впечатляющего съезда, участники которого съехались со всех концов Великобритании на 35 специальных поездах. Годом позже съезд в утрехтском Овощном Холле продолжался неделю. Профессиональный филипсовский дизайнер создал очень эффектный плакат: корабль скользит по стапелям с надписью: «Пускаем в ход новые Нидерланды!» Я обещал провести эту неделю в Утрехте, чтобы быть на подхвате, но, поскольку некоторые мои коллеги, включая Оттена, оказались по делам за границей, полностью обещания своего не сдержал и приехал только на выходные. В воскресенье утром Фрэнк Бухман попросил меня вести собрание. Отказываться мне не хотелось, хотя отец и настаивал, чтобы я не слишком демонстрировал свое

участие. Собрание было очень впечатляющим, да и мне казалось, что я неплохо справился со своей ролью, но когда отец прочел утренние газеты, он был очень не в духе…

В 1938 году Бухман, зная настроения в мире, чувствуя непосредственную близость войны, из лондонского Ист-Энда начал осуществлять новую программу «Моральное и духовное перевооружение». Почти одновременно с этим в нашей стране королева Вильгельмина произнесла речь о необходимости морального и духовного перевооружения наций.

«Вилевал»

Мы были счастливы и в нашем первом доме в Блумендале, и в нашем «инженерском» доме в Эйндховене. Но в 1934 году мы поменяли место жительства на «Вилевал». Этим завершилась история, начавшаяся еще в 1912 году, когда мои родители купили землю в предместье Эйндховена. Это был хвойный лес, прорезанный довольно монотонными дубовыми аллеями. С течением времени родители сделали из него рай с прекрасными сосновыми рощами и зарослями рододендронов.

История самого дома — «Вилевал» значит «Золотой ореол» — началась несколько позже, вскоре после нашего обручения, когда мы с Сильвией увидели на улице строящийся дом, который нам так понравился, что я написал подрядчику справиться об имени архитектора. Некоторое время спустя в Делфте мне позвонили в дверь. Пришелец представился. Это был Франц Стам, архитектор того самого дома. Он хотел знать, когда я приступлю к строительству своего. Я сказал ему, что даже еще не женат.

— Но разве после того, как женитесь, вы не захотите построить для себя дом?

— Конечно, захочу, господин Стам. Но как долго буду раздумывать, понятия не имею!

— Разве у вас нет никаких идей? Насколько я понял, вас заинтересовала моя работа, и как раз сейчас я свободен. Так что давайте сделаю для вас проект!

Я сказал, что не хочу брать никаких обязательств и уж тем более — вступать в денежные взаимоотношения. Но он настаивал.

— Расскажите мне, какие комнаты вам нужны.

— Гостиная, холл, столовая, кабинет, детская… — стал я думать вслух.

— А сколько спален?

— Это зависит от того, сколько у нас будет детей.

— А сколько бы вам хотелось?

Мы с моей нареченной обсуждали этот вопрос не один раз и сошлись на том, что у нас довольно масштабные ожидания. Поэтому я не раздумывая ответил:

— Шесть.

— Значит, понадобится три двойных спальни для детей, — заключил он.

Поговорив о том о сем, он ушел, а через несколько месяцев явился снова со свернутым в трубку чертежом под мышкой. Да! Это был дом нашей мечты. Мы с Сильвией тут же одобрили проект и бережно спрятали его, а между делом стали присматриваться к разным домам и деталям убранства в обиталищах наших друзей и знакомых. Причем обращали внимание как на те особенности, которых не одобряли безусловно, так и на те, которые хотели бы позаимствовать.

Через некоторое время Стам снова пришел поговорить, и на этот раз при встрече присутствовала Сильвия. Я уже свыкся с мыслью, что придет день, когда мы попросим его стать нашим архитектором. Обговаривал с ним различные сорта кирпича, рассказывал, что открытый камин хотел бы облицевать делфтской плиткой, которую я страстно коллекционировал. Обсуждали мы и крышу. У дома, пленившего нас с Сильвией, крыша была соломенная, но когда я заикнулся об этом отцу, тот воскликнул:

— Ни в коем случае! Ты будешь вечно бояться пожара!

Так что соломенную крышу мы отменили.

— Хорошо, тогда я закажу лимбургский шифер.

Мы вдохновенно уносились мечтами в строительство воображаемого дома. Какими сделаем водосточные трубы? А окна?

Стам опять явился с рисунками, но даже перед самой свадьбой у нас не было ощущения, что с новым домом надо спешить. Мы пригласили архитектора в Блумендал, и позже он примерно раз в год навещал нас в Эйндховене. С каждым разом рисунки становились все лучше, в большей степени по инициативе Сильвии, которая переносила все планы на миллиметровую бумагу, так что знала дом как свои пять пальцев еще до того, как мы начали его строить. Она знала, в какую сторону будут распахиваться двери, где пройдет водопровод и какая мебель где встанет. Между тем я работал над оформлением каминов.

Мои родители с большим любопытством следили за всеми этими приготовлениями. Наконец в 1931 году отец не выдержал:

— Фриц, не знаю, когда кончится эта депрессия, но цены на строительство сейчас ниже некуда. Не начать ли тебе наконец этот твой дом? У вас уже трое детей, так что нужно жилье

попросторней.

Вот так мы и приступили к строительству нашего «Вилевала». Он был выстроен на земле моего отца по проекту Стама, таким, каким мы хотели его видеть. Он создал для нас дом-мечту, дом, в котором мы с тех пор так счастливо живем.

Больше ответственности

В 1935 году на ежегодном собрании акционеров я был назначен помощником управляющего директора. Это расширило мою зону ответственности. Годом позже Франца Оттена назначили управляющим директором — единовластным, в то время как мой отец оставался президентом. Затем в 1939 году мой отец стал председателем наблюдательного совета, Оттен — президентом, а ван Валсем, Лаупарт и я стали при нем управляющими директорами. В целом в течение этих нескольких лет в руководстве компании произошло больше изменений, чем когда-либо ранее, — ведь мой отец был единоличным президентом компании в течение семнадцати лет.

Полагаю, этот процесс начался в 1935 году, когда в авиакатастрофе погиб мой зять Сандберг. Это печальное событие так потрясло моего отца, что заставило по-новому задуматься о будущем «Филипса» и необходимости увеличить число руководителей. Затем случилось так, что в 1936 году отец серьезно пострадал от пищевого отравления. Поначалу мы думали — пустяк, но в течение нескольких месяцев он был прикован к постели, и почки его оказались поражены. Отцу было шестьдесят два года. Он вдруг осознал, что тоже смертен и что необходимо сделать соответствующие приготовления. Наиболее важным следствием этого решения стало то, что в предвоенные годы на плечи Оттена легла вся полнота ответственности за концерн. Мой отец любил его и высоко ценил его честность, решительность и огромную работоспособность, так же как и умение быстро схватывать суть дела.

Между тем еще до того, как стать заместителем управляющего директора, я принялся посещать еженедельные заседания правления, на которых каждый докладывал о достижениях подотчетных ему подразделений. Лаупарт, только что вернувшийся из поездки, пересказывал новости, полученные от руководителей заморских филиалов. Ван Валсем сообщал, как прошли переговоры с различными партнерами и конкурентами. Оттен толковал о финансовых вопросах и наших зарубежных вложениях. Я скромно вставлял словечко касательно наших новых

изделий. Отец внимательно всех выслушивал, задавал вопросы, подводил итоги. Это все было в высшей степени поучительно.

Вследствие Великой депрессии каждая страна старалась оградить свою промышленность от внешней конкуренции посредством введения торговых квот и пошлин на ввоз. Чтобы сохранить наши позиции на рынке, зачастую приходилось строить новые заводы или расширять старые. К примеру, лишившись возможности ввозить радиоприемники в страну, которая традиционно закупала у нас товар, пришлось наладить производство приемников на месте. В этой связи в Голландии могло сложиться впечатление, что мы вывозим капитал и обеспечиваем занятость иностранным рабочим, но это было не так. Опыт подсказывал, что при наличии своего завода в некой стране общий объем импорта в эту страну фактически возрастает. Это происходит потому, что когда начинает работать наш завод за границей, возрастает объем заказов на детали, станки и измерительное оборудование из Эйндховена. Занимая все более заметное место на этом рынке, мы получали также и больше запросов на специфические изделия, потребность в которых у отечественной промышленности была незначительна.

Наши заводы в Чехословакии, Югославии, Румынии, Венгрии и Польше в этот период резко разрослись; в этих странах «Филипс» стал крупнейшим производителем радиоприемников. Но на это ушло много сил, и, кроме того, потребовалось послать туда наши лучшие кадры. К счастью, менеджеры скоро сумели отыскать прекрасных местных специалистов.

Мне приходилось часто выезжать в Польшу в связи с крупными заказами, полученными от польского министерства почты и телеграфа, — в особенности на пупиновские катушки, с помощью которых улучшалась работа телефонных кабелей. Польша согласилась покупать их у нас при условии, что производить их будут на месте. Производство наладить нам удалось в нужном объеме. Уже в те годы мне было ясно, что поляки видят приближение войны. Поступали заказы на передатчики и приемники для нужд армии, и на польском заводе был разработан специальный комплект изделий. Наш радиозавод в Чехословакии пользовался доброй славой, то же касалось и заводов в Венгрии, Югославии и Румынии.

В Германии, однако, ситуация складывалась другая. К концу двадцатых годов мы перекупили завод Лоренца. В результате потери прав на патент «Филипсу» разрешалось производить там только 30000 радиоприемников в год — цифра незначительная до смешного. Поэтому мы продали завод Лоренца компании ITT. В период промышленного бума в 1928 году мы приобрели завод

Кёргера в Берлине, производивший токарные станки. В то время мы остро нуждались в разного рода инструментах и деталях к ним, которые и стали производить на кёргеровском заводе до начала в 1931 году депрессии, когда нужда в них отпала и завод снова сосредоточился на производстве токарных станков. Там работали превосходные конструкторы. Токарные станки Кёргера считались лучшими в Европе. Когда, после 1932 года, русские увеличили темпы своей индустриализации, они разместили на кёргеровском заводе огромные заказы и всегда своевременно их оплачивали. Но после войны Кёргер остался в так называемом русском секторе оккупации. Так что этот завод пополнил собой список хорошо известных предприятий, отнятых у «Филипса» без всякой компенсации.

В предвоенные годы наши лаборатории получили большое количество патентов, позволивших нам начать выпуск самой разнообразной продукции. Значительное число новых изделий попадало в сферу наших профессиональных интересов — к примеру, пупиновские катушки. В Голландии их у нас покупало только министерство почты и телеграфа. Продать министерству в Гааге первую пупиновскую катушку стоило мне огромных трудов! В то время у «Филипса» еще не было репутации надежного производителя такого рода оборудования. Пришлось, демонстрируя терпение святого, высиживать бесконечные переговоры и снижать цену до такого предела, что я уже сомневался, не в убыток ли нам эта сделка. Вот тут-то я и вспомнил с раскаянием, как сам терзал поставщиков в бытность свою на артиллерийско-техническом заводе!

Наши натриевые дорожно-осветительные лампы также получали признание. В 1935 году мы с отцом ездили во Францию на открытие новой системы освещения дорог в Невере, где пробный, в несколько километров, отрезок скоростного шоссе Париж — Ницца был освещен так же, как и шоссе, соединявшее Амстердам и Харлем в Голландии.

Мы также были первыми в области телевидения и, надо сказать, вложили в это дело большие деньги. Мы отдавали себе отчет в том, что до некоторой поры ничего с этого не получим, но предчувствие говорило нам: за телевидением будущее, оно способно заменить радио. Уже в 1937 году мы продали наши первые телевизионные приемники в Великобритании — именно с тех пор все и началось. В том же 1937 году Давид Сарнофф, тогда президент NBC и «Радио корпорейшн оф Америка», спросил меня: «Ну что, Фриц, как ты думаешь, когда телевидение придет в Америку?» О войне мы тогда не думали, поэтому я назвал ему 1942 год.

Между тем в Эйндховене было сделано несколько демонстрационных образцов, и на ежегодной ярмарке в Утрехте мы показали перевозной телевизионный приемник, установленный в трейлере. У посетителей ярмарки этот аттракцион пользовался большим успехом. Позже наш трейлер съездил в Бельгию, Венгрию и Румынию. Эксперты соглашались, что наши приемники не уступают лучшим образцам, но коммерческое их использование оставалось пока за будущим.

Я уже упоминал кинопроекторы, которые перед самой войной начали приносить отдачу. Как только появилось звуковое кино, мы приступили к разработке соответствующего оборудования. Первые звуковые фильмы демонстрировались с помощью граммофонных записей — для граммофонов «Филипс» производил усилители и динамики. Затем звук стали записывать непосредственно на пленку, и мы приступили к выпуску звукозаписывающих головок, посредством которых слабый след на пленке трансформировался в звуковые колебания. Вскоре затем мы затеяли специализированную поставку и установку полного набора проекционного оборудования, причем проекторы приобретались нами у немецкой фирмы Ницше. Во время депрессии наш станкостроительный завод остался не у дел-, вот я и предложил начать самостоятельное производство кинопроекторов. Начали мы с выпуска аппаратов, очень похожих на обычные, но тут же попали в переплет. Сделали несколько для британской киностудии «Гомон», а они не пошли: мы не справились с производством детали, которая называется «мальтийский крест», так что этот заказ мы полностью провалили. Впрочем, надо сказать, что впоследствии мы освоили эту деталь так, что наши «мальтийские кресты» стали лучшими в мире.

После прихода к власти Гитлера в 1933 году один из ответственных работников фирмы «Бауэр», нашего главного в этой области конкурента, перебрался в Голландию, поскольку, будучи евреем, не мог оставаться в нацистской Германии. Он предложил нам начать новую серию проекторов, ибо считал, что существующие аппараты отстали от времени. Мы окрестили новинку «Семейным проектором», и она стала пользоваться популярностью. В то время в лампах устанавливали еще угольные стержни, но наш исследователь Корнелиус Бол разработал замечательно компактную ртутную лампу высокого давления, которая в конструкторском отношении представляла собой огромный шаг вперед. Срок службы у такой лампы поначалу был очень недолог, но с этой трудностью мы справились быстро, и продолжительность жизни ламп Бола перевалила за сотни часов.

Их устанавливали парами, так что если выходила из строя одна, немедленно включалась другая. Позже для проекторов разработали и другие виды ламп. Так что мы стали продавать сотни кинопроекционных установок в год.

Потребовалось наладить реализацию и обслуживание. Сначала нам пришлось работать с распространителями, которые, не владея тонкостями профессии, пуще всего хотели, чтобы мы включились в финансирование производства самых разнообразных фильмов. Это привело к потерям порой болезненным. Но со временем этот урок мы усвоили и теперь знаем свое дело весьма основательно.

Сегодня процесс показа фильма автоматизирован до уровня, который до войны, когда за каждым проектором должен был сидеть свой оператор, казался просто немыслимым. Любопытно, однако, что научные разработки сыграли в этом прогрессе лишь незначительную роль. Кинопроектор был, по существу, устройством механическим. В те годы, в отличие от нынешних, исследователи мало интересовались механикой. Сегодня мы много знаем о смазках и разнообразных шарикоподшипниках именно потому, что нуждаемся в них. Но тогда проблемы, связанные с работой кинопроекторов, разрешались нашими проектировщиками и наладчиками. Проблемы такого рода легче снимать на практике, чем в теории.

Ввязавшись, посредством изготовления кинопроекторов, в проблемы звукозаписи, мы познакомились с Фредом Миллером, американцем, разработавшим свою собственную систему. В то время при обычной фотографической звукозаписи ее качеству препятствовала зернистость эмульсионного покрытия пленки. Миллер придумал прецизионное записывающее устройство, формирующее звуковую дорожку в желатиновом слое, благодаря чему качество звукозаписи поднималось на небывалую высоту. Теперь требовалось «сочинить» машину, которая воплотила бы эту идею в практику. Ян Харденберг, признанный конструктор, приобретший большой опыт на нашем стеклодувном заводе, с успехом справился с этой задачей. С тех пор систему «Филипс — Миллер» применяли там, где требовалось высочайшее качество звукозаписи — например, на «Радио Люксембург». Эта коммерческая радиостанция располагала в Лондоне студией, оборудованной звукозаписывающими аппаратами «Филипс — Миллер». Посредством их-то и записывались во время войны речи короля Георга VI и Уинстона Черчилля, затем передававшиеся по Би-Би-Си. После войны мы надеялись, что эти аппараты найдут себе более широкое применение, но тут изобрели магнитофон, который стал внедряться в обиход такими семимильными

шагами, что система «Филипс — Миллер» ушла в небытие.

В 1939 году общее число людей, занятых на заводах «Филипса» в Европе, достигло 45 тысяч — больше, чем когда-либо раньше. Надо сказать, что в те годы с уверенностью оценить грядущую экономическую ситуацию было чрезвычайно непросто. В периоды бума любой промышленник склонен начинать новые проекты, между тем как во время упадка на то, чтобы осилить строительство предприятий, которые насущно понадобятся через несколько лет, необходимы огромные усилия. Это напоминает метеорологические предсказания, когда, если вы окружены густым туманом, трудно вообразить, что всего в пятидесяти милях от вас сияет яркое солнце. Надо иметь немалое мужество, чтобы принимать ответственные решения, не имея перед собой никакого графика, подсказывающего вам, когда грянет и когда закончится очередной экономический взлет.

В 1938 году с «Филипса» ушел в отставку специалист, ответственный за работу с кадрами. Эту ношу возложили на меня, и я принял ее с радостью, потому что люди всегда интересовали меня гораздо больше машин. Сегодня, оглядываясь назад, кажется странным, что ежегодные отчеты тех лет толкуют исключительно о финансовых и производственных вопросах. Отчеты эти предназначались только для держателей акций, и считалось, что ни социальные аспекты, ни кадровая политика концерна акционеров никак не касаются. В то время и я полагал такое положение дел естественным. Конечно, было бы странно сейчас критиковать за него тогдашних руководителей, поскольку они всего лишь следовали сложившемуся порядку вещей, но наша сегодняшняя практика, когда проблемам человеческих отношений уделяется гораздо больше внимания, кажется мне более правильной со всех точек зрения.

Поездка в Россию

В 1939 году мы с Холстом, сопровождаемые женами и нашим главным инженером ван Доббенбургом, совершили путешествие в Россию. Мы знали, что в СССР интересуются нашим производством радиоламп и медицинского рентгенологического оборудования. Нам хотелось понять, насколько серьезен интерес русских и каковы их собственные успехи в этих областях.

В Москву мы летели с посадками в Берлине, Кёнигсберге и приграничном городке Брест-Литовске. Из «соображений безопасности» нашему медлительному «Юнкерсу» не разрешили лететь выше 3000 футов. Так что полет был долгим. Из-за

недостаточной высоты нас потряхивало. Однако погода стояла прекрасная, солнечная, с картинными белыми облачками. Мы летели над той частью России, что покрыта лесами и озерами.

Поездка продолжалась три недели. Мы побывали в Москве и Ленинграде. Пускай по-русски из нас никто не говорил, но интересных впечатлений надолго хватило всем.

Нас сразу же поразил тотальный оптимизм — это было общее настроение в тогдашнем Советском Союзе. Мы в Западной Европе чувствовали себя куда менее уверенно. После первой мировой войны было пережито много трудностей, потом последовал экономический подъем, который в 1929 году вдруг прекратился. С тех пор мы претерпели столько перепадов настроения, что оптимизм встречался нечасто. В России же на каждом шагу вы сталкивались с огромными диаграммами, установленными где только возможно, на которых взлетающими вверх линиями рисовался прирост продукции. В прошлом году было произведено вот столько пар обуви; в этом году ее будет вот на столько — гораздо! — больше. Похоже, для многих товаров это было и впрямь так. Вера в сияющее будущее вбивалась в людей с барабанным боем.

Поэтому приходилось напоминать себе, что вплоть до 1917 года Россия в промышленном отношении не отставала от других европейских стран. В то время русские делали самую лучшую железнодорожную технику, самые крупные самолеты, прекрасные корабли, великолепные телефоны. Россия была крупнейшим производителем галош. Считалась житницей Европы. В результате революции все это рухнуло, все пришлось восстанавливать из руин. Вот почему линии на графиках демонстрировали такой резкий подъем. Чтобы снова встать на ноги, страна отчаянно нуждалась в западноевропейской технологии.

Всем правило государство. Мы много разговаривали с официальными лицами, которые в беседах с нами неизменно выказывали восторг по поводу нашего приезда, но служащие «Интуриста» следили за каждым нашим шагом — и до такой степени, что было немыслимо просто погулять по улицам или сходить в музей. Впрочем, мы посетили футбольный матч, что было в высшей степени занимательно. Русские тогда не имели никакого представления о правилах игры, и двадцать два игрока, как толпа школьников, гоняли по полю мяч. Если кто-нибудь спотыкался или падал, по трибунам прокатывался громовой хохот. По сути дела, русские и ходили-то тогда на футбол, чтобы хорошо посмеяться.

Мне очень понравились прекрасные парки, где люди могли

отдохнуть, где бабушки гуляли с детьми, пока родители работали. Попытки советских властей разрушить семью, по всей видимости, не увенчались успехом.

Любопытной особенностью парков были вышки, с которых люди прыгали с парашютом. Взобравшись наверх, они надевали на себя некую сбрую, канатом соединенную с парашютом, и прыгали вниз. Высоты вышки часто не хватало, чтобы парашют полностью раскрылся, но канат предохранял людей от удара о землю. На мой взгляд, это было странное упражнение — я с таким больше нигде не сталкивался. Позже мы посетили впечатляющий воздушный парад, на котором, как утверждалось, присутствовало сто тысяч зрителей, и там впервые могли наблюдать массовый прыжок парашютистов — огромное число белых куполов раскрылось в воздухе одновременно. Видимо, власти стремились популяризировать парашютный спорт — но не думаю, чтобы с мирными целями.

Положение с жильем было просто ужасным — в одной комнате порой ютилось по нескольку семей. Чтобы как-то облегчить ситуацию, по указанию правительства были открыты общественные центры, где люди могли хотя бы передохнуть от тесноты. Кроме того, работали кое-какие детские учреждения — там, к примеру, были специальные комнаты, где дети с шести лет могли заниматься балетом.

Пока мы были заняты делами, Сара Холст и Сильвия гуляли и совершали экскурсии, но их энтузиазм по поводу увиденного сникал, когда вечером мы рассказывали им о бесконечных и совершенно бесплодных переговорах. В дополнение к тем господам, которые непосредственно участвовали в этих беседах, там всегда присутствовали некие молчаливые личности, в обязанность которых, это совершенно очевидно, входила слежка. Позже нам стало ясно, что кое-кто из этих бессловесных наблюдателей прекрасно понимал по-нидерландски. Видимо, потайные микрофоны еще не вошли в практику.

При посещении учебных заведений я заметил здания возрастом не более шести лет, которые уже буквально разваливались. Тут и там со стен осыпался цемент. Кроме того, ужасно угнетало зрелище огромного числа женщин в платьях из мешковины, подметающих улицы. Да и костюмы мужчин всегда выглядели не по размеру, и порой казалось, что они одеты в чужое. Люди пытались выразить свою индивидуальность кепками, на которые требовалось мало материала. Кепи были в ходу самые разнообразные: зеленые с желтым в разводах, огромные старомодные с большим козырьком слегка набекрень, с лакированным, вздернутым вверх козырьком. Последних мы

нарекли оптимистами — пессимисты надвигали козырек на глаза. В шляпах ходили очень немногие, но было видно, что шляпа на русском не считается больше приметой капиталистического умонастроения.

Предприятия, на которых мы побывали, выглядели весьма неплохо. Радиозавод выпускал тот тип радиоламп, который в Голландии был в ходу восемь лет назад, но выбор был сделан правильно — из всех, выпускавшихся в тот период, это были лучшие лампы, самые легкие в изготовлении и наиболее подходящие для массового производства. Руководили заводами, как правило, два директора — один рабочий, сделавший карьеру в партии, другой специалист в области производства. Последний зачастую был немец.

Случая встретиться и поговорить с заводскими рабочими у нас не было, но девушки на вид казались свежими и аккуратными. Как они добивались этого, живя в тесноте, непонятно, но эту удивительную способность в любых условиях выглядеть опрятно я замечал еще и когда бывал в азиатских странах. Насколько можно было судить, люди работали старательно, а в лабораториях, которые мы посещали, проводились тонкие эксперименты. Но у нас создалось впечатление, что удачная лабораторная разработка будет чрезвычайно медленно продвигаться к стадии промышленного производства — если вообще достигнет ее. Боюсь, что это особенность русских интеллектуалов — они живо вовлечены в сам процесс исследования, но едва только получен какой-то достойный результат, их интерес затухает. Похоже, они считают, что превратить научное достижение в массовый продукт совсем не так занимательно. К примеру, мы видели в лабораториях натриевые и ртутные лампы, которые так и не стали предметом массового производства.

У нас было несколько переговоров с ответственными чиновниками от торговли и руководителями электроламповой промышленности. Все они очень оживлялись, узнав, что Карл Маркс работал над своим «Капиталом» в доме моего деда в Залтбоммеле, и по этому поводу несчетное число рюмок водки было выпито за семейство Филипс. Да и в целом, по правде говоря, мы никогда там не ощущали себя «презренными капиталистами». В нашем лице они вполне уважали технологический прогресс и деловую хватку.

Разумеется, нечего было и мечтать, чтобы потолковать с людьми на улицах. Особенно в Москве — там к нам была приставлена девушка из государственного туристического агентства, типичный образчик члена партии в грубых чулках,

лишенных всякого буржуазного лоска. Однако в Ленинграде нам досталась переводчица, носившая шелковые чулки, отец которой был ведущим инженером на дизельном заводе, — и она оказалась куда менее правоверной.

Мы останавливались в старомодных отелях, где полотенца были дотерты до дыр, однако ежедневно нам выдавали их свежими, пусть даже и в разной степени застиранности. На каждом этаже сидела дама с ключами, что, надо сказать, стесняло нашу свободу.

По пути домой мы провели несколько дней в Варшаве. Контраст был разительный! После Москвы Варшава казалась Парижем. Люди прекрасно одеты. На улицах много машин. Да и водители ведут себя не так, как их русские коллеги, которые на дикой скорости возили нас в прекрасных интуристовских лимузинах, гудя в клаксоны и пугая отскакивающих в стороны прохожих.

Позже мы принимали ответный визит из Москвы. Наши заводы произвели на гостей глубокое впечатление, но более всего поразили их условия труда и быта служащих. Дома, в которых жили наши рабочие, были просто недоступны для их понимания.

Мы предложили русским визитерам нашу рентгеновскую трубку и завод по производству соответствующего оборудования за 35 тысяч гульденов, включая технологию. Они этого предложения не приняли, и на этом наши русские приключения завершились.

В эти годы я невыразимо много получал от общения с женой и детьми, которые росли в атмосфере общих радостей и печалей, как это всегда бывает в больших семьях. А ведь мы представляли собой частичку еще большего семейства, центром которого был мой отец, по традиции правивший нами почти как патриарх. Он был щедр на советы и с пристальным вниманием следил за взрослением всех своих внуков, племянников и племянниц. Наивысшим наслаждением для него был сбор всей родни по поводу чьего-либо дня рождения или других семейных торжеств.

Кроме того, у нас бывали чудные воскресные вечера в доме моих родителей, «Лаке», где мы обычно собирались на ужин — Анньет и Франс, Етти и Хенк ван Ремсдейк, Сильвия и я. После ужина мы засиживались за столом, обсуждая, как идут дела в мире и в нашей стране — как правило, очень критически: ни одно правительство не могло устроить нас в полной мере. Затем наступал момент, когда моя мать подавала знак прекратить дискуссию. Мужчины оставались побеседовать еще недолго, а потом присоединялись к дамам в гостиной, где расчищался стол для бриджа или другой карточной игры, в которой все принимали

участие.

Все мы очень любили такие вечера в «Лаке». Но с приближением 1940 года на них упала тень страха за будущее.

Глава 6
«Филипс» готовится

Свои приготовления с целью защитить «Филипс» на случай войны мы начали задолго до того, как разразилась вторая мировая. Именно Оттен первым обратил наше внимание на то, что черные тучи сгущаются на политическом горизонте, и стал инициатором этих упреждающих мер. Да и Лаупарт, который хорошо помнил, как немцы оккупировали Бельгию в первую мировую войну, настаивал на них все больше и больше. Между тем страна наша демонстрировала некую беззаботность, хотя около некоторых мостов и были возведены фортификационные укрепления. Впрочем, мы на «Филипсе» уже довольно давно получали тревожные донесения с наших заводов, разбросанных по всей Европе, так же как и прямые предупреждения из самой Германии, так что были вынуждены всерьез задуматься над тем, что станет с концерном, если Голландия вступит в войну или даже будет оккупирована.

Чтобы найти выход, Ван Валсем пустил в ход всю свою юридическую изворотливость и в итоге предложил нам следующее. Во-первых, штаб-квартиру концерна следовало перевести из Голландии в ту часть Нидерландского королевства, которая, вероятней всего, останется в безопасности. Виллемстад на острове Кюрасао представлялся наилучшим выбором. Во-вторых, следовало основать две трастовых компании (треста). Британский трест, учрежденный 1 мая 1939 года, базировался в Лондоне и объединил все наши компании, расположенные в странах Британского содружества. Американский трест был сформирован в августе того же года в Хартфорде, штат Коннектикут, с целью защитить интересы «Филипса» в Северной, Центральной и Южной Америках. Тем самым предполагалось, в случае оккупации Голландии, оградить предприятия «Филипса» от захвата на том основании, что это вражеское имущество. Вследствие этих мер все наши заводы утрачивали свою юридическую и коммерческую самостоятельность и передавались вышеназванным трестам, которые управляли ими от имени и во благо правомочных акционеров. Подразумевалось, что руководители высшего звена будут, насколько это возможно, выступать в качестве советников и попечителей. Таким образом сохранялась бы связь между различными составными концерна за пределами оккупированной территории.

Для воплощения этого плана в жизнь мы нуждались в

сотрудничестве нидерландского правительства. Требовалось принять закон, позволяющий акционерной компании с ограниченной ответственностью перенести официальный юридический адрес за пределы Голландии. По мере того как поступающие к нам сведения становились все более тревожными, мы не уставали понукать чиновников поторопиться с этим законом, и когда наконец 26 апреля 1940 года он был принят, оказалось, что мы успели в самый последний момент.

Это означало, что предприятия «Филипса», расположенные за пределами европейской части королевства Нидерланды, находятся в безопасности. Но что в случае войны будет с теми предприятиями, которые находятся в самой Голландии? Этот вопрос требовал неотложного решения. Но заинтересовать этой проблемой нидерландское правительство не удавалось нам очень долго. Оно отреагировало лишь после Мюнхенского сговора в сентябре 1938 года, когда Невилл Чемберлен и его французский коллега Эдуард Даладье бросили Чехословакию на милость Гитлера.

Мы столкнулись с целым рядом практических задач. Прежде всего было ясно, что концерн владеет достоянием, значение которого неоценимо, а именно научно-исследовательским аппаратом, и что достояние это не может не представлять интереса для наших союзников. Соответственно, было решено перенести ядро наших лабораторий в Великобританию. Мы приобрели там имение «Сноуденем Холл» в графстве Суррей, где организовали жилье для сотрудников. В эту операцию было вовлечено около двухсот человек, включая тридцать руководителей высшего ранга. Но сначала каждый должен был перебраться за так называемую «водную линию обороны», в западную часть Голландии. Эта территория считалась нашим последним оплотом, поскольку самой природой защищена дельтами рек, да и острова в дельте в случае необходимости можно было бы искусственно затопить. Разрабатывая этот план, мы исходили из того, что нидерландская армия сумеет в течение нескольких недель удержать врага за «водной линией обороны». Подготовка к эвакуации началась загодя, так что каждый член группы успел получить паспорт и прочие необходимые документы. Надо сказать, что во всех этих приготовлениях мы пользовались полнейшей поддержкой британского правительства.

Также необходимо было, в сотрудничестве с министерствами обороны и экономики, разработать план производства в самой Голландии электронных ламп для военных передатчиков, различных средств коммуникации и компонентов боеприпасов. Мы пришли к соглашению, что военную продукцию следует

производить под защитой «водной линии обороны» и потому приобрели завод в Гааге, выпускавший электронные лампы, тогда как для изготовления патронов удалось купить патронный завод в Дордрехте, ранее принадлежавший австрийцам. И в том, и в другом случае цель была начать производство на минимуме оборудования, а дополнительные станки перевезти из Эйндховена. Кроме того, мы обратились к офицеру в отставке, генерал-лейтенанту Х. П. Винкельману, с просьбой подготовить план эвакуации, грамотный с военной точки зрения.

Тем временем некоторые меры были предприняты в целях государственной обороны — только, пожалуй, это были меры и маловатые, и поздноватые. В числе их — заказ на двести 37-миллиметровых противотанковых полевых орудий, размещенный на австрийской фирме «Бёхлер». Для этих орудий требовались снаряды, способные пробить броневую плиту, — мы начали производство таких снарядов в Дордрехте. Наши ученые разработали новаторскую систему закалки головок снарядов с использованием специальной высокочастотной технологии, которая не вредила прочности остальной части снаряда. Через некоторое время мы убедились, что наши снаряды значительно лучше бёхлеровских.

Поставки из Австрии прекратились, когда ее аннексировала Германия, и тогда мы сами получили заказ на производство противотанковых орудий. Так неожиданно получилось, что мы стали делать пушки! Чтобы овладеть этим в высшей степени особым мастерством, нашим людям в Дордрехте пришлось работать буквально и днем, и ночью. И вот через год нам все-таки удалось собрать первое противотанковое орудие. Это было в апреле 1940 года, а несколько недель спустя эта самая пушка, установленная за заводскими воротами, уже стреляла по бронированным машинам врага.

Между тем в январе 1940 года, когда все мы работали на износ, чтобы наладить производство противотанкового орудия, я был вызван к одному подполковнику — крупной шишке в системе армейского снабжения. И у этого типа хватило духу сообщить мне, что он намерен отменить заказ! Видите ли, после победы немцев в Польше от Бёхлера поступило сообщение, что они могут снова поставлять нам ранее заказанные орудия. Не буду ли я любезен считать этот заказ аннулированным?

Вне себя от возмущения, я произнес:

— Подполковник, если сюда придут немцы, они будут вешать людей на деревьях этого сквера, и именно за то, что вы мне сейчас предлагаете — за саботаж. Это предательство!

Я счел сообщение из Австрии уловкой немцев, затеянной с

целью заставить нас приостановить производство. Сами же они, конечно, даже и не подумают поставлять нам орудия. Мое негодование было вызвано и поразительной наивностью этого человека, и его намерением отменить заказ, над выполнением которого люди трудились сутками, трудились не для денег, не за страх, а за совесть, потому что хотели внести свой скромный вклад в дело национальной обороны. Мне удалось отстоять свою точку зрения, и заказ отменен не был.

Между тем мы работали над решением задачи, как обеспечить сохранность в Голландии нашего производства мирного профиля, если вторжение, которого мы так боялись, осуществится. Пусть даже официальная штаб-квартира «Филипса» переместилась на Кюрасао, необходима была юридическая основа деятельности тех структур, которые оставались в Эйндховене. Для этого была создана «рабочая» компания, которая арендовала заводы и оборудование у нашей фабрики ламп в Кюрасао. Управлять ею, по идее, должен был кто-либо из верхушки руководства концерна, кто должен был остаться в оккупации и решать все привходящие проблемы. Первейшей нашей задачей, разумеется, было блюсти интересы наших служащих. О том, что произойдет с заводами в случае оккупации, никто не имел ни малейшего представления. Остановят ли производство? Вывезут ли станки в Германию? Или поставят все под начало немецкого руководства? Последний вариант казался нам наиболее вероятным, но как можно было знать наверняка!

Мне и в голову не приходило, что эта роль выпадет на мою долю. Меня призвали в армию. По всем прикидкам, мне предстояло работать на оборону под защитой «водной линии» и со временем перебраться в Британию. Возможно, думал я, меня возьмут в плен и либо вывезут из Голландии, либо приговорят к бездействию здесь. Но все это были только предположения. На деле вышло совсем не так.

Кроме всего прочего, мы предприняли также несколько мер сугубо практического плана. К примеру, подготовили несколько тысяч конвертов с заработной платой, чтобы суметь заплатить служащим, если случится неразбериха, как оно на деле и произошло в мае 1940 года. Мы также, с изрядной долей оптимизма, создали самостоятельную торговую фирму в Блумендале с тем, чтобы продолжать поставки филипсовских товаров на запад страны.

Ложная тревога

8 и 9 апреля немцы атаковали Данию и Норвегию, и руководство концерна решило не играть с огнем. Многие семьи были переправлены за «водную линию обороны». Но в моем собственном семействе ситуация усугублялась еще одним обстоятельством. В любой момент мог родиться наш шестой ребенок!

Все наши предыдущие дети не торопились со своим появлением на свет. Так что невзирая на то, что первые схватки уже начались, мы погрузили колыбель и прочие принадлежности на заднее сиденье машины и направились в Гаагу. Ситуация была пиковая. Не исключалось, что дитя родится прямо в пути. Где именно? В какой больнице — в Хертогенбосе, в Утрехте, в Гауде? Что гадать! Можно было только надеяться к сроку поспеть в Гаагу. И что же? Поездка прошла спокойно. Полные уверенности, что Бог позволит ребенку родиться в нужный момент, в половине двенадцатого ночи мы подъехали к гаагской больнице, и Сильвия оказалась в предродовом отделении.

Я кинулся в министерство обороны — попытаться выяснить, что происходит. Оказалось, в Северном море замечены немецкие военные корабли, но оставалась надежда, что к Голландии они не пойдут. Возможно, это отвлекающий маневр, связанный с вторжением в Скандинавию.

Я вернулся в больницу. Там пока ничего не произошло, так что после полуночи я поехал опять в министерство обороны. Никто не спросил у меня никаких документов — я прошел прямо на телефонную станцию, где дежурили гражданские служащие. С ужасом я подумал, что захватить этих невооруженных людей и взять под полный контроль наши оборонные линии связи не составит никакого труда. У дежурного был телефон, так что я смог позвонить Оттену в его кабинет в Эйндховене.

На рассвете этого дня родился наш третий сын, Фриц. Сильвия оставалась в больнице в течение десяти дней, а потом я перевез их в дом, снятый в Гааге специально на случай эвакуации. Никто не знал, как долго нам придется оставаться за «водной линией обороны», так что наши дети присоединились к нам. Мои родители поселились в номерах местной гостиницы. Особо ценные экспонаты отцовской коллекции, так же как серебро и антиквариат из нашего дома, были отправлены в безопасное место.

Поскольку ситуация застыла в неопределенности, я вернулся в Эйндховен, и позже моя семья последовала за мной. Будущее выглядело туманно. Сообщения из-за рубежа заставляли ждать самого худшего. Но хотя разум подсказывал, что война неизбежна, сердце продолжало надеяться…

Глава 7
Начало войны

В начале мая международное положение так обострилось, что женщин и детей снова эвакуировали за «водную линию обороны». Сильвия отправилась в Гаагу с шестью детьми, кошкой и канарейкой. Я остался в Эйндховене. Вечером во вторник, 9 числа, мы с друзьями играли в теннис. Нервы были напряжены, и расслабиться казалось разумным. Около семи меня срочно вызвали к телефону.

От предчувствия сжалось сердце. Странно, но отчасти это ощущение было навеяно одной книгой, которую я читал лет двадцать назад. Герои — дело происходило в Бельгии — тоже играли в теннис, когда как гром среди ясного неба грянуло известие о немецком вторжении 1914 года.

В трубке раздался хорошо знакомый голос:

— Это Франц!

— Что случилось?

— Только что из Германии сообщили, что начнется сегодня ночью.

Не эта новость, хотя и ужасная, поразила меня. Поразило совпадение с книгой. Я надел военную форму и отправился на работу.

Итак, кризис разразился. Надо немедля решить, эвакуироваться или нет. В достоверности сообщения не было никаких сомнений, но зная настроения, господствующие в Гааге, мы сомневались, что получим официальный приказ. Так что действовать надо на свой страх и риск. Мы решили: эвакуируемся.

Во все стороны полетели распоряжения. Вступил в действие план генерала Винкельмана. Хотя был уже вечер, «Филипс» гудел, как разбуженный улей. Разбившись на команды, люди размонтировали станки. Работа шла с достойной восхищения решимостью. Каждый знал, что следует делать. Трейлеры и грузовики въезжали в цеха. В ночной темноте формировались первые колонны. Все шло так гладко, что я решился пойти домой часа два вздремнуть, и когда вернулся, колонны еще стояли. Затем, около 4.30 утра, был дан сигнал начать наше продвижение к приготовленным заранее позициям. Между тем в небе уже слышался гул моторов немецкой боевой авиации. Мы надеялись, что у них нет задачи нам помешать.

Сначала эвакуация проходила нормально, но скоро мы

столкнулись с первым препятствием. Мурдийкский мост был занят парашютистами! Моя часть колонны повернула в обход и пересекла устье к Нюмансдорпу. Дальше продвинуться не удалось — южная часть Роттердама также кишела немецкими парашютистами.

В Нюмансдорпе мы пережили первый воздушный налет. Наша колонна явно привлекла к себе внимание врага. Завыли сирены. Мы спрятались в каком-то доме и из окна видели, как самолет сбросил четыре бомбы прямо на нас. Скорость полета была такова, что попасть в цель они не могли, но зрелище было ужасающее, с каждой секундой падения бомбы становились все больше и больше. Мы сжались в комок, втянули головы в плечи и услышали, как бомбы рвутся где-то позади дома.

Эту ночь нам пришлось провести на фермах острова Хуксевард. Шесть офицеров из числа наших людей по очереди стояли на часах, наивно надеясь, что мы с нашими пистолетами сумеем защититься от вооруженных до зубов парашютистов. Тем не менее выспались мы прекрасно и сохранили патриотическое чувство юмора. Также решили ни в коем случае не пренебрегать внешним лоском. Бреясь нашей верной электрической бритвой, сочинили такой куплетец:

Пусть вокруг полно парашютистов,
Верный «Филишейв» нас бреет чисто!

На следующий день наша часть колонны сумела паромом перебраться через Ньиве-Маас к западу от Роттердама, и к ночи мы прибыли в Гаагу. Я тут же направился в министерство обороны. Согласно донесениям, в течение первого дня войны наша армия смогла в нескольких местах остановить продвижение врага, но воздушное превосходство немцев было слишком велико. Ожесточенное сражение происходило на линии обороны Греббеберга, и нидерландское командование обдумывало возможность контратаки с юга. Этому не суждено было сбыться, так же как рухнул и наш план эвакуации завода. Все колонны застряли в пути, и ни один станок не прибыл к месту своего назначения.

Меня поселили с другими офицерами-резервистами, но делать нам было решительно нечего. Безделье угнетало, и узнав, что нужны люди для обслуживания противовоздушных батарей, размещенных у артиллерийско-технического завода, мы тут же вызвались добровольцами. В 4.30 дня выехали в Лейден, миновав по дороге наши батареи под Валкенбургом, которые обстреливали немецкие парашютные соединения, высадившиеся

на ближнем аэродроме. Но едва приехав в Лейден, услышали по радио, что Голландия капитулировала.

Это был поистине ужасный момент. Конечно, мы понимали, что капитулировать значило избежать дальнейших бед. Наша противовоздушная оборона была выведена из строя, на мили вокруг был виден черный дым пожаров, бушевавших в Роттердаме, — мрачное предуведомление о том, что станет с другими городами, если мы будем продолжать сражение.

Опять ощутив себя никчемными и ненужными, мы двинулись назад в Гаагу. За день до того мои родители, Оттен, ван Валсем и Лаупарт на английском бомбардировщике улетели в Англию. Тут нас потрясло известие о том, что Макс Виландер-Хейн, младший, сводный брат Сильвии, погиб во время военных действий. Командуя своим подразделением, он мужественно прикрыл отступление подчиненных. После освобождения он был посмертно отмечен высокой наградой, которую вручила его матери королева Вильгельмина.

В Гааге я первым делом попробовал добиться от моего командира приказа уехать в Великобританию, но он ответил, что такого приказа отдать не может. Что делать? Не следует ли уехать без разрешения, что в тот момент было еще возможно? Я отправился посоветоваться с Сильвией. Мы сели хорошенько подумать. Я — офицер резерва, имеющий некоторый производственный и управленческий опыт. Смогу ли я в Великобритании чем-то помочь военным усилиям союзников? Или следует остаться в Голландии и разделить военную судьбу нашей филипсовской общины, чтобы люди не ощутили себя покинутыми? В Гааге вокруг нас царил хаос, а мы обсуждали эти вопросы и были готовы сделать все, чего ни потребует от нас Господь. И скоро на нас снизошла глубокая уверенность, что наш долг — остаться в Голландии. Мы сидели на краешке кровати, и Бог сказал нам: «Не смотрите на задачу, стоящую перед вами, как на тяжкое бремя. Вы избраны нести эту ответственность».

Интересно, что, едва приняв решение, мы сразу ощутили умиротворение и легли спать, ожидая, что нам откроется, как поступать дальше. И впрямь, назавтра, словно знак, подсказывающий, что делать, появился вдруг один из эйндховенских служащих. Он добирался в Гаагу своим ходом, очень обрадовался, что застал нас, и принялся убеждать меня вернуться в Эйндховен, чтобы помочь справиться с воцарившейся там неразберихой. Одна из проблем состояла в том, что хотя мы и учредили для Голландии «рабочую» компанию, не было определено, кто же ее возглавляет. Успели лишь сформировать что-то вроде правления, но оно бездействовало, поскольку ни

один из его членов никогда в жизни не занимался руководящей работой. В этой связи возникла масса всяких пустячных проблем, вроде той, к примеру, кому сидеть в какой комнате. Мы предвидели множество трудностей, но чтобы такие! Пуще того, и от правительства не было никакой помощи, никаких указаний, что делать в случае вражеской оккупации.

Что и говорить, я был готов тут же ехать в Эйндховен, однако оставался вопрос, не попаду ли я в плен. Поэтому я направился к генералу Винкельману, и он договорился с немцами, что мне дадут пропуск, действующий в течение недели. Кроме военной формы, надеть было нечего, так и пришлось ехать через оккупированную страну, встречая на пути бесчисленные немецкие колонны, которые направлялись к театру военных действий в Зеландии и Бельгии. Как бы то ни было, они меня пропускали. Я даже встревал в разговоры с немецкими солдатами, каждый раз спрашивая их: «Ну зачем вы сюда пришли? До вас здесь не было никакой войны!» В ответ они неизменно говорили, что явились к нам потому, что мы планировали морем, через Хук-ван-Холланд, впустить англичан. Что, конечно же, было чепухой.

В Эйндховене я переоделся в гражданское и отправился в главное управление концерна. В первый же рабочий день удалось восстановить порядок. Через неделю действие моего пропуска закончилось; я вернулся в Гаагу. Было ясно, что в Эйндховене без меня не обойтись. Генеральный секретарь по торговле, промышленности и навигации, доктор Х. М. Хирсфилд, был на редкость толковым чиновником, который, несмотря на свое еврейское происхождение, пользовался доверием немцев. Он сумел внушить им, что, если они всерьез намерены восстановить нидерландскую экономику, разумней меня отпустить. Так что, демобилизовавшись, я отправился на постоянное житье в Эйндховен.

Моя семья также туда перебралась, и нам следовало решить, где поселиться. Наш дом «Вилевал» находился в окрестностях Эйндховена. Скоро должны были вступить в действие ограничения на потребление бензина гражданскими лицами. Конечно, мы могли пользоваться велосипедами, но все-таки дорога оставалась проблемой. «Лак», дом моего отца, во-первых, пустовал, во-вторых, находился в центре города. И «Вилевал», и «Лак» представляли собой здания такого рода, которые легко могли быть реквизированы немцами, и мы подумали, что «Вилевалу», где стены были беленые, реквизиция нанесет вред меньший, чем дому отца, с его обшитыми деревом комнатами. Да и детям жить в центре города будет удобней. Так мы и порешили,

а «Вилевал» вскорости заняли офицеры «люфтваффе»..

Во всем этом чрезвычайно неприятном положении хорошего было только одно: я мог отдавать больше времени семье. Нашей старшей дочке было девять лет, младшему сыну — всего несколько месяцев. Я с радостью бывал дома. Но оккупация несла с собой много горького опыта. Мы жили в атмосфере неуверенности. День за днем нас все больше окутывало ложью. Кроме того, постоянно давило сознание того, что в непосредственной близости от тебя происходит что-то ужасное. Да, чтобы понять, что то была за жизнь, ее надо прожить.

Теперь мне надо было решить для себя, каковы будут наши взаимоотношения с оккупационными властям. Задача состояла в том, чтобы по мере сил удержать компанию от развала, избежав при этом сотрудничества с немецкой военной машиной. Кроме того, нашим долгом было сделать так, чтобы жизнь девятнадцати тысяч наших служащих и их семей была более или менее сносной. Первый вопрос, на который требовалось ответить, звучал так: какие изделия мы выпускаем и какие прекращаем выпускать? Чтобы высвободить себе время для раздумий, согласились с тем, что следует раньше обычного отправить людей в отпуск. Помимо этого, было принято решение действовать как исключительно нидерландская фирма.

Для контроля над нидерландской промышленностью немцы вскоре назначили так называемых «вервальтеров», попечителей, во все крупные компании. «Филипс» получил двоих, доктора О. Бормана и О. Й. Меркеля. Оба они состояли членами наблюдательного совета «Филипса» в Германии, что, конечно, несколько утешало. Но сами они были поставлены в весьма неловкое положение, особенно Борман. Управляющий директор немецкой фирмы «Пинч», с которой мы имели соглашение о технологическом сотрудничестве, он пользовался уважением моего отца и до недавнего времени считался другом семьи. Теперь следовало решить, как же нам работать с этими навязанными нам попечителями. Человек посторонний мог бы возмутиться: «Нельзя подавать руки никаким немцам!» Но это легко только сказать, когда общаешься с недавним другом, пусть он теперь и стал при нас чем-то вроде сторожевого пса. Так что позиции непримиримого я не занял. Но когда однажды в 1940 году мы пригласили Бормана и Меркеля поужинать у нас дома, нам с Сильвией было до такой степени не по себе, что больше мы этого не повторяли.

Немцы сочли, что значение «Филипса» столь велико, что его следует взять под присмотр одного из берлинских министерств. Но различные ведомства принялись из-за нас ссориться.

Радиоприемники считались средством пропаганды, так что первым на нас позарилось министерство пропаганды Геббельса, внимания которого нам хотелось меньше всего. Другими претендентами были армия и воздушные силы. Наш «вервальтер» Меркель, как выяснилось, был в дружбе с одним высокопоставленным генералом воздушных сил. Такой альянс показался нам наиболее безобидным, и, в итоге, министерству авиации рейха удалось включить «Филипс» в сферу своего влияния.

Нидерландские промышленники жили в состоянии постоянной неуверенности. Никто не знал, на каком мы свете. Никаких правительственных указаний насчет того, в какой мере допустимо сотрудничать с оккупационными властями, так и не поступило. Единственным ориентиром был Устав сухопутных боевых действий, в котором указывалось, что мы не вправе производить орудия, боеприпасы, военные суда, транспортные и воздушные средства, но ни слова не было сказано о коммуникационном оборудовании. Немцы были уверены, что они уже одержали победу. Зачем еще беспокоиться, заказывая средства коммуникации? «Победа» досталась им ценой весьма незначительных потерь соответствующего оборудования, возместить которые с легкостью могла их собственная промышленность.

Одним из предприятий, к которому немцы могли проявить нешуточный интерес, был наш завод орудий и боеприпасов в Дордрехте. Немецкие эмиссары явились взглянуть на него, и я имел с ними беседу. Их победное настроение и чувство превосходства сыграли мне на руку. Они загодя настроились на то, что наши попытки производить вооружение нельзя принимать всерьез. Можно ли сравнивать голландских изготовителей лампочек и немецкую военную индустрию! Конечно, я сделал все от меня зависящее, чтобы укрепить их в этом убеждении. Я подтвердил этим господам, что мы любители и дилетанты и даже еще не пустили продукцию на поток — а о нашей новаторской системе закалки головок снарядов скромно умолчал.

Между тем Франс ден Холландер, управляющий директор артиллерийско-технического завода, предложил нам большие автоматические токарные станки, наше самое ценное оборудование в Дордрехте, побыстрей перевезти в Хембруг, и я с этим предложением согласился. Чтобы такая операция стала возможна, мы сделали вид, что машины эти не принадлежат «Филипсу», а одолжены у артиллерийско-технического завода. Ден Холландеру еще только предстояло обсуждать с немцами судьбу хембругских предприятий, так что эта прибавка в виде

нескольких станков для него мало что значила, а я избавился от них с радостью. Таким образом, немедленно после капитуляции мы с успехом, на глазах у немцев, демонтировали наш орудийный завод.

При этом Дордрехтский завод продолжал работать, но наш тамошний управляющий сумел заморочить немцам головы, внушив им, что в Голландии острая нехватка токарных станков, и стал выпускать примитивное оборудование для ремесленных училищ, которым не требовалось дорогостоящих прецизионных машин.

В самом начале оккупации, эвакуируя людей и оборудование, мы вошли в значительные расходы, и, по закону, нам полагалась компенсация, а поскольку сумма была в высшей степени солидная, позволить себе отказаться от нее в те трудные времена мы не могли. По этому поводу у меня была стычка с неким генералом инженерных войск. Когда, встретившись с ним в Гааге, я объяснил ему суть наших претензий, он захотел знать, кто в точности отдал приказ об эвакуации в ту роковую ночь. К счастью, мне было хорошо известно, что сам он все время вторжения благополучно провел у себя дома в Вассенаре, так что я с жаром ответил: «Генерал, когда наши колонны посреди ночи выехали из Эйндховена с тем, чтобы достичь укреплений «водной линии обороны», — и это, заметьте, был шаг, согласованный с министерством обороны, — вы спали в своей постели!»

Строго говоря, имея воинский чин первого лейтенанта, не подобало так разговаривать с генералом, но я чувствовал, что выступаю от имени «Филипса». Результат? Наши расходы были возмещены согласно закону.

Между тем многие наши сограждане решили, что страна прочно попала под германский сапог и надо приспосабливаться. Были также так называемые «попутчики», которые в той или иной мере сочувствовали немцам и желали дать Германии шанс. Именно они постоянно мне повторяли: «Ты должен поехать в Берлин и переговорить там с влиятельными людьми так, чтобы они приняли тебя всерьез». Другие, напротив, считали, что мне не следует даже принимать немцев у себя в кабинете.

Также пришлось бороться с нарастающим комом слухов. Один говорил: «Вас вот-вот возьмет под себя «Телефункен». Другой, «из самого надежного источника», сообщал, что нами интересуется другая крупная фирма. Понятно, что моя тревога о судьбе «Филипса» постоянно росла. И однажды в ответ на мои мольбы, чтобы Бог дал мне сил, я услышал слова: «Фриц, не беспокойся. «Филипс» либо выживет, либо погибнет. Твоя задача — день за днем как можно лучше выполнять свою работу. Что

касается остального, верь».

Эта мысль принесла мне душевный покой не только в то утро. Она поддерживала меня всю войну. Именно поэтому, хотя мне было всего тридцать пять, я смог помочь людям, столкнувшимся с колоссальными трудностями, смог сохранить оптимизм, веру в благополучный исход войны, смог многим внушить свои надежды — особенно работникам нашего завода, которые были только рады заразиться оптимизмом от «господина Фрица».

Скоро распространились слухи о том, что, по мнению немцев, я слишком молод, чтобы возглавлять концерн. Кроме того, они считали целесообразным основать небольшой, но управляемый директорат. Директорат был сформирован, но я устоял. В него вошли пять человек: Холст, П. Р. Дейкстерхейс, Й. К. де Врис, К. К. Спанс и я. При этом я выступал в качестве председателя директората и официального президента «Филипса». Это была весьма основательная команда, хотя не могу сказать, чтобы мне всегда было легко. Некоторые порой разговаривали с «вервальтерами», не посоветовавшись со мной, и я был готов признать, что они делали это, желая служить интересам концерна. Но всему этому пришел конец, когда началось противодействие немцам со стороны лейденских и делфтских студентов и два студента из Делфта были казнены. Я сделал тщетную попытку, посредством наших «вервальтеров», предупредить власти в Берлине о далеко идущих последствиях, которые могли иметь эти казни. Это трагическое событие явилось поворотным пунктом для многих голландцев, до того надеявшихся, что с немцами можно будет поладить.

Зарубежные связи

Все международные контакты, к которым так привыкли на «Филипсе», теперь были, разумеется, прерваны, но мы в Эйндховене продолжали следить за всеми своими компаниями в других странах Европы, независимо от того, попали уже эти страны под немецкий контроль или еще нет. В августе 1940 года мы узнали, что наша компания в Чехословакии надумала приобрести стекольный завод. Во главе ее по-прежнему стоял наш управляющий, и его интересовало, что мы думаем по этому поводу. Я исхитрился добыть пропуск на проезд за границу и с несколькими коллегами выехал в Чехословакию. Это была интересная поездка в очень красивую страну. Магазины в провинции снабжались пока прилично. А во время пикника по дороге на стекольный завод, размещенный за пределами Праги,

мы смогли свободно потолковать с нашими чешскими друзьями и вскорости обнаружили, что чехи на немецкое господство смотрят точно так же, как мы. Стекольный завод так и не был куплен.

Возвращаться в Голландию пришлось через Берлин, где мы провели переговоры с немцами. Выяснилось, что «Телефункен» и впрямь старается завладеть «Филипсом». Мы, как могли, сопротивлялись, но затея их и так провалилась, потому что курировать «Филипс» изъявило желание министерство авиации рейха.

В отеле «Эдем» мы имели изысканное удовольствие пережить воздушную тревогу, вызванную, как выяснилось позднее, одним британским самолетом, пролетевшим над городом. Надо знать, что только-только перед тем Геринг объявил во всеуслышание, что этого никогда не случится. Теперь же все постояльцы оказались в подвале отеля, и мы, голландцы, со счастливыми улыбками сидели там в окружении мрачных немцев.

Филипсовская компания в Германии, с которой мы в этот приезд связались, делала все возможное, чтобы помочь нам в Голландии. Лишь немногие члены управляющего персонала оказались убежденными нацистами и после войны бесследно исчезли. Большинство же разделяло наши настроения.

Немцы разрешили нам экспортировать продукцию в такие нейтральные европейские страны, как Испания, Швеция и Швейцария. То же касалось Венгрии и Балканских стран, которые всегда представляли собой существенную часть нашего рынка сбыта и пока еще находились вне зоны немецкого влияния. В этом регионе мы располагали несколькими крупными заводами, и я убедил немцев, что имеет смысл заняться упорядочением наших дел на Балканах. Получив еще один пропуск, я в ноябре 1940 года с двумя сотрудниками приехал в Будапешт. Мы пригласили туда и наших управляющих из различных балканских стран, так что эта встреча, по сути, стала конференцией по выработке общей политики поведения. Поскольку все управляющие получали инструкции и из Нью-Йорка, и из Эйндховена, было очень полезно обговорить общую стратегию и тем самым предотвратить конфликты. Мы согласились, что следует попытаться продолжать поставки из Эйндховена. А поскольку было очевидно, что люди остро нуждаются в поддержке и поощрении, я заявил, что они могут рассчитывать на наше полное и абсолютное доверие, каковы бы ни были обстоятельства. И впрямь, неприятностей впереди хватало — вскоре после нашей встречи эти страны были захвачены немцами и итальянцами.

Из Будапешта мне удалось дозвониться Оттену в Нью-Йорк. Связь была установлена через Португалию, и не было никакого

сомнения, что разговор наш прослушивается секретными службами, так что говорить мы старались обиняками, но все-таки коснулись наиболее острых проблем. Было решено избегать конфликтов относительно балканских заводов и оставить утряску всех разногласий на послевоенный период. Я также сказал, что мы в Голландии сделаем все от нас зависящее, чтобы «Филипс» продолжал существовать, — и пусть это заявление слышит каждый, кому вздумалось подслушать!

В Будапеште я купил Сильвии несколько теплых платьев и дубленку, которой обвязал свой чемодан, как чехлом. В Вене пожилой таможенник, увидев это, сказал:

— Не положено.

— Лучше вспомните, что мы в Голландии сделали для австрийских детей! — нашелся я.

Он махнул рукой и прошептал:

— Ну, хорошо, проходите!

Эта овчинная шуба добрых тридцать лет верно служила нашей семье.

Хотя «Филипс» теперь не мог работать с привычным размахом, у немцев на наш счет были свои идеи. Они считали, что девятнадцать тысяч работающих — это слишком мало, нужно тридцать тысяч. Я возразил, что такое невозможно: нет производственных площадей. Значит, нужно начать строительство, решили они. Уж что-что, а строить я очень любил. Идея пришлась мне по сердцу, и я попытался прикинуть, что можно бы выстроить, не увеличивая объем производства. В течение многих лет мы испытывали нехватку в просторных складских помещениях — вот это и был наш шанс. Я отправился к немцам: «Хотите строить? Пожалуйста! Нам нужен склад». Мне дали согласие. Я немедленно переговорил с правительственным комиссаром по реконструкции, который пообещал, что мы получим строительные материалы. Мы объявили конкурс: нам требовалось крытое огромной плоской крышей здание из трех частей, разделенных пожаробезопасными воротами.

Прочитав все это, вы могли было бы подумать, что оккупационные власти только и хотели, чтобы мы продолжали свою программу выпуска потребительских товаров. Однако все было не так гладко. Нам постоянно приходилось иметь дело с изобретателями-любителями. Германия ими кишмя кишела — они придумывали всякие штучки, годные для применения в военных целях. На немецких фирмах — «Сименсе», «Телефункене», «Лоренце» — старались не связываться с этими военными «вундеркиндами». Там-то знали, как непросто изготовить прототип изделия, и если даже — о чудо! — вдруг

получалось что-то приемлемое, дохода с этого «чего-то» не было никакого.

Однако любители прослышали про нас. Они заявлялись в Эйндховен, просачивались к одному из «вервальтеров» и с его помощью проникали в какую-нибудь из лабораторий. Если такой человек умудрялся привлечь на свою сторону инспекцию по вооружению, то случалось, что нам поручали сделать промышленную разработку придуманного им устройства. Это все было весьма обременительно — за подобным заказом, как правило, кроется колоссальная чертежная работа, в то время как вероятность того, что выйдет что-то толковое, равнялась почти нулю.

Так что за заказы такие мы иногда брались, не преминув указать немцам на несколько основополагающих факторов. Следует понимать, говорили мы, что у нас отсутствует опыт работы в военной промышленности. Мы делаем лампочки и радиоприемники, и не следует ожидать от нас большего. Конечно, тогда они указывали нам на наши исследовательские лаборатории. И я отвечал, что там идет работа над идеями, которые смогут выйти на рынок в лучшем случае лет через десять.

Я знал, что и немцев, и наших «вервальтеров» постоянно проверяли, выясняя, какова судьба тех или иных начинаний. Думаю, что в целом со своей задачей — исхитриться и не выполнять военные заказы — мы справились неплохо. Единственным заводом, изготавливавшим коммуникационное оборудование для немцев, был наш завод по производству передатчиков в Хилверсюме. Управляющий этого завода, однако, столь ловко обманывал немецких заказчиков, что объем наших поставок такого рода был очень незначительным.

Организация Волтерсома

К концу 1940 года стало очевидным, что оккупационные власти хотят переделать нидерландскую экономику на немецкий лад. Для выполнения этой задачи был создан специальный комитет во главе с Х. Л. Волтерсомом — фигурой в некотором смысле противоречивой.

Я говорю так потому, что, помимо этой своей должности, Волтерсом был также членом наблюдательного совета «Филипса» и в какой-то момент оказал мне существенную помощь. Дело было так. Одним из немецких начинаний был так называемый проект «Зимняя помощь», который заменил собой все частные

благотворительные организации и с которым ни один нидерландец, если только он не был коллаборационистом, не желал иметь ничего общего. Немцы делали все от них зависящее, чтобы привлечь нидерландские компании к участию в этой странной форме социального обеспечения, которая намеренно пересекалась с пропагандой пресловутого «нового порядка». Поскольку «Филипс» представлял собой крупнейшую компанию в Нидерландах, его избрали для показательного участия в проекте: от руководящего состава должен был поступить щедрый дар, а среди заводских рабочих проведен сбор средств. Все мы на «Филипсе» были резко против. Наш «вервальтер» Меркель обратился к Волтерсому как члену наблюдательного совета «Филипса».

— Меня беспокоит одно дело, — сказал он, — которое не так просто обсудить с «этим парнем Филипсом».

— Что вы от него хотите? — спросил Волтерсом.

— Нам нужно организовать показательный сбор средств на всех филипсовских заводах.

Волтерсом нахмурился.

— Если вы это сделаете, то добьетесь такой ненависти во всем Эйндховене, что одним прекрасным утром проснетесь с ножом в спине. Я не смогу гарантировать вашу безопасность. Знаете, южане порой очень импульсивны.

Меркель отказался от своей идеи, и насильственные сборы средств остались за воротами «Филипса».

Организация Волтерсома причиняла нам беспокойство, но дело облегчалось тем, что оккупационные власти были не в состоянии форсировать ее деятельность. Этому способствовала FOEGIN — Федерация промышленников-электронщиков, созданная еще до войны. В ней работали люди, привыкшие к сотрудничеству. FOEGIN в полном составе перешла в только что сформированную организацию промышленников — с тем результатом, что в целом мало что изменилось. Всего в организации было около сорока человек, и самым злободневным пунктом в повестке дня всегда было распределение все более скудных сырьевых материалов.

Сотрудничество шло так гладко, что мы умудрялись не позволять немцам вмешиваться в наши дела. Из всех членов FOEGIN был только один, кому мы не вполне доверяли. В целом же во всей этом невеселой ситуации был тот положительный момент, что мы хорошо узнали своих коллег и могли помогать друг другу.

Первая зима оккупации. В стране решительно всего не хватало, так что сбыт проблемы не представлял. Но поскольку

выезд за границу был событием исключительным, я много времени проводил с семьей в «Лаке». Мы были счастливы вместе — насколько это получалось в условиях оккупации. Особенно вспоминаются наши воскресные утра. Я читал детям детскую Библию. Под звуки маленького домашнего органа, который мы с Сильвией подарили друг другу на годовщину свадьбы, мы пели гимны, выбирая такие, которые могли быть применимы к нашему положению, подобно гимну XVI века, написанному во время войны с испанцами:

Благословенна земля,
Которой покровительствует Господь;
Если враг окружает, сея вокруг смерть и огонь,
То, посягая на мысль, он обречен пасть.

Это было для нас таким утешением! Потом кто-нибудь из домашних произносил короткую молитву. И, укрепившись духом, мы могли противостоять трудностям наступающей недели.

Насчет того, что условия жизни не улучшатся, у нас не было никаких иллюзий. Несмотря на уверения оккупационных властей, мы знали, что дальше будет только хуже. Каждый устраивался, как мог. Я, например, договорился с соседом-фермером, что он будет снабжать нас молоком. Купил ему хорошую породистую корову на условии, что он станет доставлять нам по галлону молока ежедневно — и даже в те периоды, когда корова не доится. Также договорились, что он будет покупать у меня телят по нормальной рыночной цене. Это сработало прекрасно, и за годы оккупации мы смогли помочь многим мамашам с маленькими детьми.

Кроме того, мы приобрели велосипед-тандем. Сильвии пришлось привыкать к тому, что руль управления всецело в моих руках, но лишний звонок с лихвой вознаградил ее за потерю. Это средство передвижения, позволявшее нам также размяться, пришлось очень кстати. Мы смогли увидеть много новых мест в нашей стране, которая в эти трудные времена стала нам еще дороже.

Глава 8
Рискованный юбилей

23 мая 1941 года выдался одним из самых удивительных дней в моей жизни. Оккупация со всеми ее лишениями длилась уже больше года. Мы продолжали работать и надеяться. Приближавшаяся пятидесятая годовщина «Филипса» не принесла никакой приподнятости, и мы решили, что день этот следует отпраздновать просто и скромно. Единственное, что мы планировали, — это встречу руководящего состава: в понедельник утром, в 11.30, человек сорок, голландки и голландцы, должны были поднять бокалы за лучшее будущее.

Естественно, что наши мысли обратились к дяде Жерару, ибо именно он в 1891 году отправился к нотариусу, чтобы заказать юридические документы об открытии фирмы. Он, основатель нашей компании, жил теперь в Гааге, в то время как мой отец, который сделал ее процветающей, находился в Америке.

В Гааге я купил красивый серебряный кубок и велел выгравировать на нем соответствующую надпись. За несколько дней до юбилея мы с Локкером отправились на квартиру дяди Жерара вручить ему наш подарок. Он был очень растроган. Затем мы выпили по чашке настоящего кофе — это была роскошь. И дядя Жерар, и тетя Йо в тот майский день были веселы и сердечны, и меня поразила ясность их мыслей, хотя обоим было за восемьдесят. Кто бы мог знать, что восемь месяцев спустя оба они умрут — с интервалом всего в несколько дней.

Итак, мы с Локкером полагали, что наш «молчаливый юбилей» пройдет тихо и незаметно. Но все обернулось по-другому. В девять утра в понедельник зазвонил телефон в «Лаке». Кто-то из главной конторы взволнованно возвестил:

— Господин Филипс, только что доставили целую машину цветов!

— Цветов?!

— Да, похоже, распространилась новость, что сегодня «Филипсу» пятьдесят. Весь холл в цветах! Приезжайте, увидите!

Когда вас приглашают полюбоваться цветами, естественно, вы берете с собой жену. Так что около десяти утра мы с Сильвией прибыли в управление. Это было потрясающе! Кто только не прислал нам цветов! Все фирмы, с которыми мы работали в течение полувека, и поразительное количество людей, желавших в эти дни выразить нам свою солидарность! Мы просто потеряли дар речи.

Но это было только начало. Едва мы вошли в здание, как со всех сторон — и даже над головой — раздались оглушительные аплодисменты. Подняв глаза, мы увидели, что все лестничные пролеты заполнены людьми: управленческий персонал, начальники отделов, секретарши, корреспонденты, бухгалтеры — все свисали с перил, сотни и сотни людей, хлопающих в ладоши и кричащих, желая выразить… Да, что же они желали выразить? В тот момент, один из самых трогательных в моей жизни, мы с женой поняли, какая мощь за нами стоит. Люди думали: «Пусть мы под пятой оккупантов, но сегодня наш день! Потому что мы все — голландцы и филипсовцы!»

Это было сочетание патриотизма и сопричастности. Поскольку моя фамилия Филипс, и я в тот день был единственным присутствовавшим там Филипсом, эти чувства сосредоточились на мне с силой, которая в обычных условиях никогда бы не могла проявиться. Это было абсолютно подлинное и непосредственное переживание, и в жизни своей я не чувствовал так ясно, что компания, носящая мое имя, по существу дела, есть нечто большее, чем просто ряд заводов, производящих продукцию.

Когда накал приветствий утих, мы решили, что на этом празднование окончено, — ну, если не считать бокала шерри в филипсовском центре отдыха. Около 11.30 там собрались руководители высшего звена. Приехал также директор нашего брюссельского завода. В маленьком зале создалась домашняя атмосфера. У «вервальтеров» хватило такта не прийти, так что были только свои. По идее, предполагалось после полудня вернуться к работе. По идее…

В двенадцать часов, едва начался обеденный перерыв, на улицах послышался шум. Внезапно собралась огромная толпа филипсовских рабочих. Кто прибыл на электрокаре, кто пешком. Одни выходили из ворот стекольного завода, другие — из машиностроительного, чуть подальше. Началась стихийная демонстрация, с самодельными, наспех изготовленными плакатами: «Филипсу» 50 лет». Некоторые надели карнавальные костюмы, к которым у брабантцев особый дар. Скоро мы все стояли на ступеньках центра отдыха, словно принимая парад. Параду этому не было видно конца. Когда рабочие соседних заводов увидели, что происходит, они тоже примкнули к демонстрации.

На вторую половину дня у меня был запланирован обед в муниципальной школе. Не успел я сесть за стол, как по телефону сообщили, что надо спешно вернуться в управление. Там я увидел колоссальную колонну людей. Над ней парил большой портрет

моего отца. Меня подхватили и понесли на руках. Люди выкрикивали приветствия. Забеспокоившись, как на все это отреагируют немцы, я принял решение и изо всех сил прокричал: «Даю вам полдня выходных!» Это означало, что немцы не смогут придраться и сказать, что устроена забастовка — забастовки были запрещены. Скоро слух о выходном распространился по всем заводам.

Я зашел к «вервальтерам» объяснить, что в этих обстоятельствах разумней всего дать людям отдохнуть: так не будет неприятностей ни им, «попечителям», ни мне. Им ничего не оставалось, как согласиться.

Но слова «полдня выходных» раздули искру праздника в полымя. Цеха опустели, зато заполнились людьми магазины, в которых продавались оформительские товары. Скоро полки в них опустели. Люди всюду надели на себя цвета национального флага. Появились бесчисленные красно-бело-синие и оранжевые колпаки. Люди дудели в игрушечные трубы, плясали на улицах. Все маршем прошли мимо управления, куда моя жена и сестра Етти приехали посмотреть на празднество. Когда мы услышали, что часть кортежа повернула к «Лаку», Сильвия и Етти отправились «принимать парад» там.

Начальник полиции, опасаясь, что в результате всех этих событий пострадает отношение к нему немецких властей, попытался рассеять толпу. Безуспешно. Кто-то слышал, как он пробормотал: «Пулемета на вас нет!» Между тем мы, руководство компании, стояли у окон управления. Кое-где раздавались крики: «Привет, Фриц!» У меня зародилась тревога. Инстинкт подсказывал, что добром это не кончится. Охраны у ворот управления опасаться было нечего — там служили пожилые солдаты немецкой полицейской гвардии. Они в происходящем мало что понимали и часто даже не замечали, что из дула винтовок у них торчат наши национальные цвета. Но вскоре распространился слух, что из Тильбурга вызвано подразделение специальной полиции. Происходили всякие казусы. Кто-то, распевая патриотические песни, отплясывал вокруг застрявшей на железнодорожном переезде немецкой машины. Рассказывали даже, что следовавшие мимо Эйндховена в немецком поезде солдаты, увидев общее ликование и решив, что кончилась война, подняли страшный крик. Затем прибыла специальная полиция и стала расчищать улицы. Но в полчетвертого пополудни вмешались благодетельные небеса. Хлынул ливень, и толпа разошлась.

Кончился этот юбилейный день не так радостно. Немцы ввели комендантский час. После восьми вечера запретили

появляться на улицах. Мы рассчитывали провести этот вечер с Етти и ее мужем ван Ремсдейком, жившими через улицу от «Лака». Там мы собирались послушать по радио речь, которую мой отец должен был произнести в Соединенных Штатах.

Около восьми часов я заметил нескольких мальчишек, мчащихся через сад ван Ремсдейков. За ними гнались немцы. У меня было довольно опыта, чтобы знать, что нет лучше способа обращения с немцами, чем нагнать на них страху. Я открыл окно и закричал по-немецки, чтобы они убирались из сада. Когда они ответили, что там люди, я перебил: «Теперь их уже нет. Если и были, ушли». И мы решили, что с этим покончено.

Но нам предстояло принять еще немецких визитеров. Сначала раздался телефонный звонок, вызывающий меня в комендатуру. Я ответил, что ужинаю и если они хотят меня видеть, то пусть придут в дом ван Ремсдейка. Между тем я созвонился с Виллемом ван Графом, нашим консультантом по внешним связям. Через некоторое время он явился в сопровождении двух немцев, которые хотели со мной переговорить. Я сразу пошел в наступление:

— Господа, это глупо. В конце концов, у нас на «Филипсе» сегодня юбилей, и разве удивительно, что жители этого города ведут себя соответственно случаю? О народном восстании нет и речи. И все-таки вы заставляете людей сидеть после восьми по домам. Зачем вы реагируете таким нелепым образом?

— Да, но, господин Филипс, чем вы объясните присутствие флага на вашем доме?

Это была правда, на радостях мы вывесили нидерландский флаг. Я сказал:

— Но разве не естественно сделать это в юбилей? Не могу же я вывесить германский флаг! У нас только один флаг в Голландии, нидерландский. Если у нас праздник, мы его и вывешиваем.

— А как вы объясните эти демонстрации, сплошные оранжевые тона и все такое?

— Но поймите же, если у нас праздник, мы всегда украшаем город красно-бело-синим или оранжевыми цветами. У нас других нет. Не нужно придавать этому какое-то политическое значение. Это цвета праздника.

— Но это так же против правил, как и этот ваш флаг.

— Когда праздник стихийный, никто не думает о правилах.

— А что вы скажете о танцах вокруг нашей машины, да еще с оранжевым флагом?

— Знаете, как, по моему мнению, вам следовало бы себя вести? Вам надо было, как всем, хлопать и кричать «Ура!». Это

было бы и тактичнее, и куда умнее, чем подозревать, что люди что-то против вас замышляют — в то время как они просто радуются. Разве нельзя людям немного повеселиться?

Немцы уехали. Позже мы смогли настроить радиоприемник и услышать голос моего отца. Это было достойное завершение дня. Если не считать нескольких мелких происшествий, все прошло на редкость гладко. И все-таки мы струхнули, когда обнаружилось, что как раз под тем окном, у которого стоял приемник, в рододендроновых кустах прятался чин из специальной полиции. Потому что слушать передачи союзников было строжайше запрещено. Но, к счастью, он ничего не понял.

Итак, пятидесятая годовщина «Филипса» живет в нашей памяти как зримая демонстрация единства, взаимной верности и энтузиазма в разгар оккупации. Это дало нам всем мощный положительный заряд. И скоро слухи о нашем юбилее, как правило, щедро приукрашенные, распространились по всей Голландии.

Забавным отзвуком явилась реакция бельгийского военачальника, генерала фон Фалькенхаузена, который как раз в этот день явился с визитом к своему другу, нашему «вервальтеру» доктору Борману. Конечно, оба они не могли не заметить празднеств, и назавтра Борман рассказал нам, что «удивительный командный дух», царящий на филипсовских заводах в Эйндховене, произвел большое впечатление на его гостя. Тому не пришло в голову, что он явился свидетелем взрыва патриотических чувств, и к тому же ему было невдомек, что он весь день разъезжал с нидерландским флагом, воткнутым в запасное колесо на багажнике его автомобиля.

Глава 9
Поворот в войне

Меньше чем через месяц после нашего необыкновенного юбилея Гитлер вторгся в Россию. Хотя немцы в Голландии ежечасно твердили о новых победах «на всех фронтах», я был убежден, что это коренной поворот в войне, который приблизит их неизбежное поражение. Но чем обернется открытие русского фронта для «Филипса», предсказать было трудно.

Между тем мы продолжали строительство нашего нового склада. Дело шло гладко, только не давала покоя колоссальная плоская крыша. Казалось неразумным оставлять незанятой такую огромную площадь, и тогда мы составили целый перечень вариантов ее использования. Возглавляла его акустическая студия. Номером вторым шла лаборатория, в которой доктор ван дер Пол мог экспериментировать с короткими волнами. Третьим — спортивный зал. Акустическую студию решили разместить в самом центре, там, куда не доходила вибрация, производимая лифтами, располагавшимися по бокам здания. Для полноты звукоизоляции ей требовались двойные стены. Эти планы могли быть реализованы лишь по получении согласия «вервальтеров», которые, в свою очередь, держали ответ перед немцами. Но на самом деле у этих людей, чтобы входить во все подробности, не было ни соответствующих знаний, ни консультантов. Так что мы делали, что хотели, и без особых помех. Многие строительные материалы тем не менее приходилось приобретать на черном рынке. Башню затеяли такой высокой, что во время войны она выстроена быть не могла, и доски, закупленные для этой цели и специально помеченные, годами лежали на лесном складе в Девентере, ожидая применения.

Теперь, когда я верил, что освобождение произойдет раньше, я решил, что склад следует построить на шесть месяцев скорее утвержденного графика, и принялся обсуждать эту возможность с прорабами.

— Мы должны ускорить строительство на полгода.

— В таком случае надо раньше залить бетон.

— У вас достаточно людей для этого?

— Строителей, из-за безработицы, сколько угодно. Недостает леса для настилов и опалубки.

— Значит, следует купить еще у тех подрядчиков, которые простаивают. В какую сумму это обойдется?

— Примерно двадцать пять — тридцать тысяч гульденов.

— Оно того стоит. Давайте!

Так мы и построили склад с опережением графика. Это было единственное здание, возведенное в Эйндховене во время войны. Я думаю об этом с гордостью — и не только потому, что поглощенное им огромное количество строительных материалов могло быть использовано с куда менее безобидными целями. Лишние расходы не волновали меня. Мы предпочитали вложить деньги в дело, чем держать их в наличности. У нас не было сомнений, что немцы, уходя, заберут всю наличность с собой.

Поначалу, однако, на русском фронте Гитлера ждал успех, который многих из нас заставил бояться худшего. Немцы стремительно продвигались в глубь страны. Однако после нескольких месяцев предсказанные победы — такие, как падение Москвы и Ленинграда, — не сбылись, да и русская армия не сдалась, как нам преподносилось это ранее. Оглушительная пропаганда в вечном сопровождении фанфар не позволяла немецкому народу осознать, что победы нет как нет, однако немецким промышленникам пришлось столкнуться с реальностью. Вся индустрия перешла исключительно на производство военной продукции. В эту графу входило и коммуникационное оборудование, так что теперь немецкие промышленники не могли больше делать радиоприемники для собственного народа. Следовательно, их для «Телефункена», «Сименса» и других компаний стали производить мы. И мы не возражали, что филипсовские товары продаются в Германии под чужими торговыми марками — это позволяло обеспечивать занятость нашему населению, не оказывая при этом прямой помощи военным усилиям немцев.

Но немцы были уже не в состоянии осуществлять свои собственные промышленные планы. Поэтому к нам, например, обратились с просьбой разработать оборудование для условий пустыни — в основном, имелось в виду снабжение Африканского корпуса, захватившего ранее крупные участки побережья Средиземного моря. Однако все большие трудности представляло для нас получение сырья. У немцев недоставало запасов никеля, меди и других материалов, и распределение этого дефицита производилось посредством системы нормированного снабжения по контрольным талонам-ваучерам. Наша стратегия заключалась в том, чтобы получить как можно больше талонов и выпустить как можно меньше изделий.

Мы наловчились заниматься разработкой высокотехнологичного оборудования, не производя вообще ничего. Это удавалось благодаря тем любителям-изобретателям (я упоминал о них выше), которые сумели обеспечить себе

высокопоставленных покровителей, финансирующих их идеи. Каждое новое изделие, будь оно маленькое или большое, требует рутинной работы за чертежной доской. Надо спроектировать каждую деталь, и все изделие в целом должно быть проработано в чертежах, которых на одно изделие набирается от нескольких сотен до тысячи, а порой и больше. Тут тонкость в том, что, как показывает опыт, не бывает чертежа без ошибки. Выискивать такие погрешности входит в обязанность производственного отдела. Именно там чертежи тщательно просматривают и или правят, или, в любом случае, указывают на их недочеты. И вот вместо того чтобы отослать немцам папку полностью проверенных чертежей с выявленными, к примеру, семьюдесятью промашками, наш отдел планирования производства отсылал им папку сразу после того, как было обнаружено всего десять ошибок. Когда та же самая папка от чертежников возвращалась, в ней отыскивали еще пятнадцать ошибок и вновь отсылали назад. К тому же порой папки терялись в результате авиационных налетов. Так что работа двигалась медленно. Невозможно принудить бежать человека, который волочит ноги, хотя нашим сотрудникам требовалось держать ухо востро, чтобы не получить обвинения в саботаже.

Между тем опасность опрометчивого саботажа всегда присутствовала. Движение Сопротивления немецкой оккупации неуклонно ширилось. На «Филипсе» мы справились с ситуацией так. С 1932 года у нас имелся представительный орган, составленный из служащих и носивший название «рабочего комитета»; руководство регулярно с ним советовалось. Мы договорились, что систематическое противостояние планам немцев будет осуществляться из головной конторы. Мы понимали, что если рабочие начнут резать машинные ремни или делать что-то подобное по собственной инициативе, то деятельное сопротивление станет невыполнимым. В итоге немцы могут полностью захватить управление, а новое руководство круто расправится с нарушителями. В целом люди с пониманием отнеслись к такому распределению ролей. Это, впрочем, не предотвратило стабильного ухудшения качества продукции, но против этого мы не возражали.

Конечно, многие заказы немцев полностью провалились, и этой тонкой игрой филипсовский персонал овладел на всех уровнях. Однако наши заказчики не собирались принимать все на веру. Несколько раз в год из Берлина прилетали комиссии с целью выявить истинное положение дел. Мы всегда тщательно готовились к этим встречам. Объемы наших поставок в действительности были очень незначительны, но на

производственных графиках, которые мы предъявляли своим гостям, неизменно рисовались резко взметнувшиеся ввысь линии. Графики обновлялись каждые полгода, а отчеты координировались так, чтобы показания различных отделов совпадали.

Когда комиссия приезжала, утро до обеда было посвящено заседаниям. К обеду же подходили очень серьезно и, несмотря на продовольственную скудость военного времени, умудрялись накрыть пышный стол. Когда переговоры возобновлялись, берлинские визитеры были уже не в том настроении, чтобы проявлять особую подозрительность. Нашей задачей было устроить так, чтобы уехали они с твердым убеждением: в самое ближайшее время дела у нас пойдут лучше. Однако нельзя и переоценивать роль графиков. Кто мог тогда знать, что спустя время, в 1942 году, те же самые показатели приведут к столь драматическим результатам…

«Вервальтеры»

Как быть с «вервальтерами»? Этот вопрос служил источником постоянного беспокойства. Их положение было далеко не простым, а мое — и того хуже. «Вервальтеров» направили к нам для того, чтобы «Филипс» работал под их контролем, в соответствии с германскими пожеланиями и интересами. Но они знали, что рассчитывать на реальное сотрудничество с нашей стороны не могут, да и мы понимали, что их начальники хотят от них большего, чем они в состоянии сделать.

Наши первые «вервальтеры», Борман и Меркель, были назначены в начале июля 1940 года. 20 июля 1942 года их сняли по распоряжению «рейхсмаршала Великой Германии». Начальство сочло, что они нам потворствуют. Надо полагать, Борман почувствовал облегчение. Он не питал слабости к нацистскому режиму и сожалел, я это знал точно, о вторжении немцев в Голландию. Он никогда не пользовался своим положением, чтобы набить карман или найти личную выгоду. Поначалу даже не был членом национал-социалистской партии — вступить в нее его вынудили позже, но партийный значок он носил только на внутренней стороне лацкана пиджака.

Меркель состоял в дружеских отношениях с некоторыми высшими офицерами. Собираясь в командировку в Берлин, он всегда набивал машину радиоприемниками, которые щедро раздаривал своим военным друзьям. Сначала нам казалось, что он гибче своего коллеги. Он часто говаривал мне, что

правительство в Берлине предпочло бы поставить Голландию под начало австрийцев. Немецкий правитель Нидерландов, доктор А. Зейс-Инкварт и его комиссар по финансам и экономике, доктор Фишбок, оба австрийцы по происхождению, представляли собой, по мнению Меркеля, образец необходимой гибкости, и он предполагал, что все пойдет сказочно прекрасно.

Во второй половине лета 1940 года у меня состоялся воистину странный разговор с Меркелем. Пригласив меня в свой кабинет, он сказал:

— Господин Филипс, я хочу серьезно с вами поговорить. Я только что был в Гааге, и мне сказали, что немецкие власти крайне недовольны тем, как здесь ведется работа с национал-социалистским движением. Мы сейчас вступаем в новую эру, и было бы очень важно, если бы уважаемые нидерландские граждане присоединились к этому движению. Такие люди могли бы сделать много добра для своей нации. Вследствие этого совершенно новые отношения могли бы установиться между оккупационными властями и вашим народом.

— Господин Меркель, когда вы говорите такие вещи, я воспринимаю это как подстрекательство к измене! — ответил я.

Ничуть не задетый, он продолжил в том же духе.

— Да поймите же, господин Меркель, на мой взгляд, это не что иное, как провокация!

Но он продолжал настаивать, чтобы я присоединился к движению Квислинга, так что в конце концов я не выдержал:

— Мне лучше уйти. Обсуждать ваше предложение я не намерен.

Борман, тот никогда бы не предложил подобного. Наедине с собой он наверняка так же, как и я, клял нацистских «попутчиков». Но Меркель был из другого теста. В те дни немцы все еще полагали, что вот-вот будут править всей Европой, и, уговори меня Меркель, он высоко поднялся бы в мнении Берлина.

Характер его полностью проявился в истории с портретами Лютера и Меланхтона кисти Лукаса Кранаха Старшего, входившими в собрание моего отца. Геринг, как известно, имел большие амбиции как коллекционер произведений искусства, и собрание моего отца привлекло его внимание. Меркель лез из кожи вон, чтобы приобрести раритеты для Геринга. Мы попытались отговориться тем, что большей части коллекции в Голландии уже нет, что она перевезена в Скандинавию и оттуда, вероятно, в Америку. Истина же состояла в том, что она лежала в сейфах гаагского банка.

Таким образом, на время нам удалось отвести нападение на нашу художественную коллекцию. Но затем Геринг выразил

особое желание заполучить больше работ Кранаха. Меркель снова явился справиться о двух полотнах этого художника, принадлежавших отцу, и сделал это так настоятельно, что мы сочли за лучшее изъять эти картины из тайника, чтобы избежать большего зла, обыска, и повесили их на стену. Когда Меркель снова принялся за расспросы, мы сообщили ему, что оба полотна у нас дома. Он тут же явился взглянуть на них жадным взором и заявил, что готов заплатить любые деньги. Я ответил, что они не продаются.

Поняв, что я твердо стою на своем, Меркель испробовал другую тактику. Сырье поставлялось из рук вон плохо. Меркель намекнул, что Германия может и полностью прекратить поставки сырья. Эту проблему мы жарко обсуждали на правлении. Долго судили-рядили, имеем ли право подвергнуть опасности тысячи жизней из-за пары картин, сколь бы ценны они ни были. Наконец Меркель снова явился, и Сильвия сказала: «Господин Меркель, хотите украсть у нас картины — пожалуйста. Но купить их вы не сможете никогда!» Она загодя приклеила текст лютеровского гимна «Господь — наша могучая крепость» с обратной стороны портрета Лютера. Меркель ушел с двумя картинами под мышкой.

После освобождения портрет Лютера обнаружился в Германии и вернулся к нам с текстом гимна на оборотной стороне, а портрета Меланхтона мы так больше и не увидели.

Годы спустя Меркель умер в нищете и забвении. Борман некоторое время после войны был в заключении. Когда ему было уже далеко за восемьдесят, я навестил его в Локарно. С легкой иронией мы смогли обсудить трудности, разделявшие нас в годы оккупации, и простились с миром. Большое впечатление произвело на меня то, как он ухаживал за больной женой.

Наиболее значительным преемником Бормана и Меркеля был доктор Л. В. Нольте, директор отделения компании AEG в Нюрнберге. Это был промышленник до мозга костей, человек, чьей единственной целью было добиться роста производства. Относясь к заводам «Филипс» с большим почтением, он, тем не менее, продолжил меркелевскую традицию вывозить целые машины радиоприемников. После него у нас было еще несколько «вервальтеров», которые в убыстряющемся темпе сменяли один другого. Мы, каждый из нас лично, подвергались все более сильному давлению, то есть выслушивали больше угроз, испытывали больше трудностей.

Но надо сказать, что оккупационные власти так никогда и не смогли поставить под контроль наше исследовательское подразделение. Мы работали над темами по одобренному немцами списку. Каждые четыре — шесть месяцев они проверяли,

что сделано. Результат, как правило, разочаровывал, поскольку многие исследователи параллельно работали и над другими проектами. К счастью, мы всегда знали заранее, когда случится инспекция, так что в урочный час нужные инструменты и модели оказывались на рабочих столах. Но нигде вы не увидели бы полностью собранный пятнадцатикиловаттный передатчик, которому суждено было начать передачи из Эйндховена сразу после освобождения — он стал голосом новой радиостанции «Свободная Голландия». Для подполья передатчики собирались постоянно. По общему молчаливому соглашению я в эти дела не вникал. Продолжались наши эксперименты с телевидением, поскольку немцы осознавали его значение для послевоенной эры и знали, что их собственная промышленность не в состоянии выделить для такой работы ни времени, ни ресурсов.

Когда появлялся новый «вервальтер», я считал необходимым поближе с ним познакомиться. Поскольку работать с ним, хочешь — не хочешь, было надо, я предпочитал убедиться в том, что личной враждебности у него ко мне нет. По идее, отношение ко мне «вервальтеров» должно было быть следующим: «Пусть он не хочет обсуждать с нами нацистскую систему, но положиться на его слово можно. Сказал «да» — значит, да». В один из вечеров я встречался с новоприбывшим и объяснял ему, что такое «Филипс» и как мы работаем. У него оставалось ощущение, что его приняли, как положено. Подобная тактика куда лучше, чем бросить такого человека на произвол судьбы и предоставить ему опираться на информацию, поставляемую либо квислинговцами (как правило, лживую), либо немцами. Так что я взял за правило раз в два месяца встречаться и беседовать с «вервальтерами», причем предпочитал делать это у них дома, а не в конторе. Их, кстати, поселяли в домах тех филипсовских служащих, которые сумели вовремя уехать, укрепив собой наш зарубежный персонал.

Порой эти контакты с «вервальтерами» были для меня сущим мучением. Однажды, к примеру, нужно было провести с ними трудные переговоры, а в сердце моем полыхала ненависть к ним. Я понимал, что в таком состоянии никакой пользы для дела не добьюсь. Я понимал также, что это неверно и по существу — ненавидеть своих собратьев-людей, кто бы они ни были. Но мысленные разговоры с самим собой ничуть не уменьшили моей ненависти. Был только один выход из положения. У себя в кабинете я опустился на колени и взмолился: «Господи, изыми ненависть к этим людям из моего сердца; пусть они во власти дьявольской системы, они ведь человеческие существа!»

И во время переговоров, объективно излагая свои доводы, я вдруг понял, что мое личное отвращение к этим людям куда-то

исчезло! Естественно, к согласию мы не пришли, но они выразили уважение к моей точке зрения. Оказалось возможным проявить твердость, не провоцируя их на резкие действия.

Мой опыт говорит, что Бог лучше всего помогает человеку, когда тот чувствует беспомощность. А в таком состоянии мы бываем сколько угодно, и особенно во время войны!

Была одна особенность, удивительно объединявшая всех «вервальтеров» без исключения. У всех у них никогда не было времени для последователей Мюссерта — голландского Квислинга. Они верно оценивали реальную стоимость такого рода персон. Среди 20 тысяч наших служащих квислинговцев насчитывалось не больше двухсот, причем очень немногие из них были настоящими фанатиками, и ни один не был назначен на сколько-нибудь значительный пост.

Это было чрезвычайно важно, ибо нет лучше способа уничтожить компанию или организацию, чем поставить неподобающих людей на ключевые посты. Если, к примеру, сделать бригадиром рабочего, не имеющего нужной квалификации, это закончится не только его личным крахом, но и крахом всех рабочих, которые работают под его руководством. Благодаря тому, что «вервальтеры» относились к квислинговцам без энтузиазма, мы смогли удержать кадровую политику в своих руках. Так что костяк нашей нидерландской компании остался неизменным.

«Вервальтеры» всегда были чужаками. В сущности, на «Филипсе» их почти не брали в расчет, и большинство решений принималось без согласования с ними. Особенно это касалось различных договоров о сотрудничестве с другими компаниями, достигнутых или измененных во время оккупации. К примеру, мы взяли под свой контроль завод по производству цоколей электроламп в Зеландии, который после войны превратили в самое передовое производство в мире; также взяли под контроль кабельный завод в Амстердаме и маленькую фабрику граммофонных пластинок, которая со временем стала основой нашей всемирной индустрии звукозаписи. Все это было сделано так, что «вервальтеры» даже ничего не заметили.

Я постарался с наибольшей пользой употребить время, освободившееся из-за того, что производство работало вяло, а поездки за рубеж стали невозможны. Часть такого досуга я посвятил работе профессиональной ассоциации. Меня часто поражало то, как наше типично нидерландское стремление довести все до совершенства — несомненно, с самыми лучшими намерениями, — сказывалось и на реализации германских планов. Но, будучи промышленниками, мы ведь и не могли не

следовать, до известного предела, организационным начинаниям властей. Будучи вице-председателем Группы производителей электротоваров, я был вынужден уделять внимание этой, подпадавшей под их юрисдикцию, организации. Но свои встречи мы использовали для того, чтобы согласовывать распределение материалов и договориться о том, как объединенным фронтом встретить требования и нидерландских, и немецких властей, а совсем не для того, чтобы выполнить все декреты оккупантов.

По одному такому декрету следовало, например, закрыть половину всех нидерландских электроламповых заводов. Немцы хотели, чтобы мы сами между собой договорились, какие заводы закроем, — и мы решительно отказались это выполнить. В итоге решать этот вопрос пришлось немецкому представителю, и тогда первыми закрылись маленькие заводы. Поскольку эта мера была навязана нам оккупационной властью, мы решили, что будем совместно снабжать эти заводы лампочками — пусть они продолжают удовлетворять запросы своих потребителей.

Еще одной задачей, которую я взял на себя в тот период, было улучшить отношения «Филипса» с общественностью, усилить доверие к нашей компании. У меня складывалось впечатление, что наша общественная репутация была не так высока, как хотелось думать. К примеру, считалось, что мы железным кулаком защищаем свои патентные права. В нашу защиту можно было бы сказать, что, сталкиваясь с очень суровой конкуренцией, нам пришлось вложить в исследования и промышленные разработки больше средств, чем любой другой нидерландской компании. Могли ли мы спокойно смотреть, как не имеющие на то никакого права люди используют наши патенты, не платя за лицензию? Однако в том контексте, о котором сейчас речь, правы мы или нет, отношения к делу не имело. Главным было то, что в глазах общественности наша репутация оставляла желать лучшего.

Затем вставал вопрос о ценах на наши электрические лампочки. Бывший управляющий сбытом в Нидерландах и колониях считал, что наши лампочки стоят дорого и твердо стоял на своем. В результате в начале оккупации в Голландии работало 23 электроламповых завода, больших и маленьких, которые выживали под прикрытием этой высокой цены. Возможно, производители нас за это любили, но наши лампочки в Голландии стоили дороже, чем за рубежом, — и для покупателей это был не секрет. Я пришел к выводу, что после войны надо удешевить их вдвое. Однако немцы нас опередили, внезапно отдав приказ о резком снижении розничных цен.

Кроме того, сказывались еще последствия депрессии. В 1932

году мы были вынуждены уволить некоторое количество молодых инженеров. Вследствие этого разнесся слух, что у нас есть манера с легкостью расставаться с нашими инженерами, что ничуть не соответствовало действительности. В целом я чувствовал, что за более благоприятный образ «Филипса» во мнении народа надо повоевать, и думаю, что со временем мы с этим справились. Полагаю, что и мое собственное отношение к делу сыграло здесь некоторую роль, особенно благодаря работе в FOEGIN, где, встречаясь с нашими конкурентами в области радиосвязи, мы сумели достигнуть большего взаимопонимания.

Также я постарался не растерять связей с агентами по продаже товаров. Они были самыми старыми нашими деловыми партнерами, и в это время вечного дефицита никак не удавалось обеспечить их всеми теми изделиями, от сбыта которых зависело их существование. К счастью, наш самый старый продукт — электролампы — мы смогли поставлять им в течение всей оккупации, что само по себе было почти чудом.

Мое основополагающее убеждение состояло в том, что мы как компания должны предлагать помощь всем, кто в ней нуждается. Конечно, то, что благодаря этому улучшалась наша репутация, тоже шло в плюс, но руководящим мотивом это никогда не было. Естественно, мы сотрудничали с движением Сопротивления. Но были и достаточно веские гражданские основания для того, чтобы думать о нас с приязнью. Ян ван Валре де Бордес, мэр Мидделбурга, мой добрый друг, предоставил нам один из поводов для этого. Он пользовался огромной популярностью, и особенно за то, как вел себя во время немецкой оккупации. Когда в мае 1940 года военные действия прекратились, Мидделбург оказался в самом плачевном состоянии, древний центр города почти полностью превратился в руины. Немцы, поначалу стремившиеся перетянуть голландцев на свою сторону, обеспечили широкомасштабную помощь в восстановлении знаменитой городской ратуши. Для ее интерьеров де Бордес хотел приобрести два прекрасных фламандских гобелена, изготовленных в Брюгге в 1640 году. Они были выставлены на продажу, но у города не хватало средств, чтобы купить их. «Филипс» эти средства предоставил, и одно потянуло за собой другое. Мы передали в дар ратуше редкостной красоты антикварный шкафчик-горку брабантской работы, а позже — скульптурное обрамление камина. Когда взялись за восстановление разрушенного Роттердама, мы предоставили тамошнему военно-морскому музею возможность приобрести некоторые экспонаты. Кроме того, оплатили ремонт нескольких исторических зданий. И все это — не посвящая в наши дела

«вервальтеров».

Все это время я старался заглядывать вперед, в период после освобождения. И одним из самых дальновидных предвидений оказалось решение удвоить число учащихся в ремесленном училище. Я рассчитывал, что после войны нам понадобится множество квалифицированных работников, и не ошибся. Но и с точки зрения сиюминутных потребностей удвоение числа учащихся имело свои преимущества. Мальчики, которые учились у нас, не подлежали насильственному вывозу в Германию в качестве рабочей силы. К тому же впоследствии мы смогли из большего числа претендентов выбирать самых способных для дальнейшего обучения.

Мы постоянно бились над вопросом: как до освобождения сохранить нашу организацию в рабочем состоянии? Я люблю сравнивать это с содержанием парка. Налаженная промышленность — тот же большой парк. Там всюду деревья, но они должны расти в заданном количестве, в определенном месте, в осмысленном порядке. Взамен старых посадок нужно вовремя высаживать новые. Но если по парку промчался ураган, у вас опускаются руки. Конечно, потом вы посадите новые деревья, надеясь, что они вырастут, но ведь понятно, что на это уйдут годы. И так вышло, что после освобождения мы с огромным удовлетворением обнаружили, что, несмотря на промчавшийся ураган, общий рисунок нашего парка остался нетронутым. Несмотря на германское вмешательство, нидерландская компания «Филипс» сразу после войны расцвела, как ни в чем не бывало.

Глава 10
Напряжение возрастает

Когда судьба повернулась к немцам спиной, трудности «Филипса» в Эйндховене возросли. Вначале нацисты рассчитывали на то, что нидерландский народ примет их сторону в битве против России или, вернее, против коммунизма, но этого не случилось. Восточная кампания потребовала от германской военной индустрии колоссального напряжения сил. Чтобы регулярно пополнять свои армии, Гитлеру приходилось постоянно черпать из запаса людских резервов, и рабочая сила для немецкой промышленности свозилась теперь, под руководством Фрица Заукеля, с оккупированных территорий. Официально в Голландии это именовалось «работа за рубежом», но люди говорили: «угнали». В 1942 году «Филипс» впервые столкнулся с такой «операцией Заукеля». Разумеется, мы сопротивлялись этому, как только могли. Мы заявили приспешникам Заукеля, что они нарушают международные конвенции, и отказались подчиниться. Но у них были свои способы оказать давление. Поэтому, несмотря на сопротивление на всех уровнях руководства, около трех тысяч служащих «Филипса» — большей частью это были молодые люди 18–20 лет — все-таки угнали в Германию.

На эти меры мы отреагировали несколькими способами. Во-первых, воспользовались ими как предлогом снизить объем производства тех видов оборудования, которые немцы считали значимыми. Теперь, получая жалобы на несвоевременные или недостаточные поставки, мы указывали в ответ, что они сами лишили нас необходимой рабочей силы. Во-вторых, при отделе социального обеспечения была образована секция «Служащие компании за рубежом», которая поддерживала связь с экспатриантами и пересылала им письма, литературу, пакеты с подарками.

Мы знали, что оккупационные власти неизбежно умножат свои усилия по угону в Германию работоспособного нидерландского населения, не занятого в процессе производства. Поэтому еще одной частью нашей общей задачи было принять на работу как можно больше людей, производя при этом как можно меньше продукции. Эта цель достигалась различными способами, включая организацию нескольких учебных курсов и программ физической подготовки. Я полагал, что в любом случае логично использовать годы оккупации как повод для повышения уровня

образования наших служащих.

К примеру, отделу сбыта в этот период практически нечем было заняться. Поэтому мы переименовали его в плановый отдел. Это никого не радовало, ведь продавцы любят продавать, и заниматься планированием — ниже их достоинства. Но наличие планового отдела можно было объяснить немцам, в то время как отделу сбыта оправдания не было: нечего было сбывать. Мы также организовали курсы иностранных языков для тех из управленческого персонала, у кого было мало работы или кому языки могли пригодиться позднее. Вполне всерьез шло обучение французскому, немецкому, английскому, итальянскому и испанскому языкам. Записаться на них мог каждый; занятия проводились в рабочее время. Особое внимание уделялось развитию разговорной речи. В столовых были специальные столики, за которыми разговаривали только по-французски и по-итальянски, в то время как люди «отведывали» кулинарное достижение военной поры, «фили-кус».

Продовольственное снабжение становилось все хуже и хуже, и мы решили, что должны подкармливать свой персонал в рабочее время. Основным ингредиентом любого блюда был картофель, но повара подмешивали туда мясо или мясные концентраты, полученные по специальной заводской разнарядке на мясопродукты. Вряд ли кто-нибудь сказал бы, что еда эта была такой уж вкусной или питательной, но все-таки люди получали возможность перекусить в течение дня, да и выдавалась еда бесплатно. О «фили-кусах» ходило множество шуток, но когда их не хватало, люди были недовольны.

Еще одной нашей затеей была программа физической подготовки. О таком здесь и не слыхивали! Однако, заявив немцам, что физическая подготовка «полезна для здоровья» и «поддерживает моральный настрой», я сумел убедить их в необходимости этой программы. Каждый служащий был обязан четверть часа заниматься гимнастикой. На самом деле упражнения занимали три четверти часа, потому что людям приходилось ходить в специально оборудованные залы.

Эта программа, помимо всего прочего, послужила поводом, чтобы принять на работу еще больше людей, включая одного капитана в отставке, который прежде занимался организацией досуга в вооруженных силах. Было нанято также довольно значительное число бывших офицеров, которым поручили организовать противовоздушную оборону. Надо признать, что эти отставные военные у нас на службе оказались в относительной безопасности.

Первый воздушный налет

Два воздушных налета, совершенных союзниками на Эйндховен, числятся среди самых впечатляющих картин, которые оставила у нас война. Мы считали, что наши поставки немецким вооруженным силам столь незначительны, что не могут быть поводом для таких бомбежек. Кроме того, они случились безо всякого предупреждения. Первый налет произошел 6 декабря 1942 года. Никто не предостерег ни нас, ни наших сотрудников в США. Позже отец рассказывал мне, как страшно его расстроило то, что все это произошло безо всякой консультации с ними, потому что они-то знали ситуацию досконально и могли бы указать, что именно следует бомбить для достижения наибольшего эффекта. К примеру, наш завод радиопередатчиков в Хилверсюме. Упади туда одна-единственная бомба, наши специалисты воспользовались бы этим как поводом заявить, что основные производственные линии вышли из строя. Но после войны нам стало известно, что союзники не решились бомбить именно этот завод, потому что он расположен в населенном районе.

Причиной авианалета 6 декабря, насколько мы могли судить, оказались наши эффектные графики роста производства. Графики эти красочно рисовались специально для проверочных берлинских комиссий и демонстрировали громадный размах планов, которые так никогда и не выполнялись. Видеть их мог кто угодно, в том числе и активисты движения Сопротивления, по цепочке передавшие их группам связи с союзниками. Так что, естественно, за границей могли только дивиться: «Поглядите-ка, как много делает «Филипс» в Эйндховене». Тот же факт, что мы пользуемся малейшей возможностью, чтобы снизить выпуск военной продукции, распространялся совсем не так охотно.

В то памятное воскресенье Сильвия, я и ван Ремсдейки были на крестинах у нашего кузена и после церковной службы как раз пили эрзац-кофе, когда увидели низко летящие бомбардировщики. Поскольку мы находились на самой окраине города, видно все было превосходно. Большое число самолетов наводило на мысль, что они британские, и первой нашей мыслью было, не собираются ли они бомбить железнодорожный вокзал. И тут мы увидели, как падают бомбы, услышали взрывы и в ужасе поняли, что бомбят наш город! Со всех ног мы с зятем на велосипеде-тандеме кинулись в «Лак», который, к счастью, нашли целым и невредимым. Отсюда было видно, как горит Демер, главная торговая улица Эйндховена. Тут нас на втором тандеме нагнали мои жена и сестра.

Я тут же направился в центр города. Только тут меня озарило, что целью бомбардировки было не что иное, как наши заводы. В наступившей тишине я решил было, что все кончено, но на пути в управление меня настигла последняя волна налета. Я нашел убежище в магазине велосипедов, откуда видел, как бомба попала в здание нашей конторы, как разгорелся пожар. Больше всего мне хотелось спасти два портрета, которые ван Вет написал с моего отца и дяди Жерара в 1916 году. Портреты висели в зале правления на первом этаже. Я надел каску и, в сопровождении наших пожарников, влез в окно. Но едва открыл дверь зала, как рухнула часть потолка. Пожарники не пропустили меня дальше, мысль спасти портреты пришлось отставить. Все здание полностью выгорело.

Масштаб разрушений города и заводов ужасал. Время налета, воскресное утро после любимого в Голландии дня Святого Николая, который всегда проводят с семьей, был выбран потому, что люди будут не на работе. И все-таки погибли сотни людей, а больницы заполнились ранеными. Часть города уничтожил огонь. Сильвия и моя сестра Етти навестили всех пострадавших, так что мы из первых рук знали, что довелось пережить людям. Одно было замечательно: никто в Эйндховене ни словом не упрекнул союзников. Один человек потерял жену и троих из своих семи детей, и даже он не жаловался.

При виде того, как горят заводы, с таким тщанием выстроенные, дававшие заработок многим тысячам людей, меня переполняли глубокие чувства. Невольно приходили мысли о безжалостности войны. Но я понимал также, что борьба с немцами не может не быть безжалостной, если мы намерены победить. Это несколько примиряло с адским зрелищем разрушения. Я решил не впадать в отчаяние, а рассматривать бомбардировку как свидетельство силы союзников, которая со временем позволит им нанести врагу сокрушительный удар. Мне рассказывали, что видели филипсовцев, которые тихо плакали, глядя на руины, и я их прекрасно понимал. Что ни говори, а была разрушена часть дела всей нашей жизни. Но теперь следовало научиться воспринимать это конструктивно, и, чувствуя, что необходимо как-то ободрить людей, я решил, что мы воспользуемся этой ситуацией, чтобы восстановить наши заводы еще лучше, чем они были, и начать работу в этом направлении на следующий же день после налета.

Заинтересованный в том, чтобы заводские здания были восстановлены в первую очередь, я хотел для этой работы использовать именно наших служащих, чтобы они не слонялись без дела. Мы дали две оценки налету. Немцам было заявлено, что

разрушения минимальны. Наша производительность, говорили мы, несомненно пострадала, однако есть основания полагать, что вскоре мы сможем восстановить ее в полном объеме. Это было сделано для того, чтобы помешать отправке наших людей в Германию. Вторая оценка — суть ее сводилась к тому, что налет оказался чудовищно эффективным и возобновлять бомбежки нет надобности, — распространялась в надежде на то, что через подполье она достигнет союзников. Правда крылась в золотой середине. Но, по существу, трудно было недооценить масштаб разрушений. Мы на себе испытали, что после разрушительных напастей, к каким относятся и воздушные налеты, всегда переживаешь три фазы. Первая — это когда все говорят: «Ах, какой ужасный урон!» Вторая наступает, когда вы осознаете, что все могло быть и хуже. К примеру, кое-какое тяжелое оборудование оказалось возможным отремонтировать (к слову, то же происходило и в Германии, и это одна из причин, почему бесконечные налеты союзников на немецкие заводы приносили меньше разрушений, чем показывали аэрофотосъемки). Третья фаза — это когда вы снова приходите к выводу, что разрушения все-таки огромные.

Из-за опасности авианалетов нам пришлось переместить некоторые отделы с верхних этажей зданий. Мы арендовали все пустующие помещения, какие только смогли найти в городе, и разместили небольшие подразделения там. Одно из них, кстати, работало над проблемой стереофонии. Среди преимуществ децентрализации оказалось то, что можно было работать без помех, не опасаясь любознательности немцев.

Ограничения свободы

Будучи крупной компанией, мы нуждались в самых разных материалах. Поскольку множество наших снабженцев рыскало по округе, добывая необходимые купоны-ваучеры, которые потом обменивались на сырье, мы смогли обеспечить себя довольно значительным количеством дефицитных металлов. В самом деле, у нас собрался такой запас меди и алюминия, что ему позавидовал бы любой немецкий завод, и этими материалами мы пользовались для производства изделий, не имевших ничего общего с военными заказами, таких, как рентгеновское оборудование, например.

В начале 1942 года мне сообщили, что нам предстоит очередная инспекция. Готовясь к ней, я прошелся по станкостроительному заводу и в инструментальном цехе обратил

внимание на штабеля ящиков с дефицитными материалами. Я знал, как сильно не хватает немецким заводам меди, алюминия и никеля. Господа инспекторы несомненно знали это еще лучше меня. Так что я договорился с управляющим завода, Вимом де Врисом, что следует, насколько это возможно, убрать эти ящики с глаз, хотя бы поставив их в самое основание штабелей. Несколько дней спустя управляющего арестовали. Его приказ прибрать материалы был понят слишком буквально. Ящики появились даже в туалетах, и какой-то квислинговец об этом донес. И хотя у нас на руках были талоны-ваучеры на все наличные материалы и мы могли доказать, что не работаем с черным рынком, де Вриса отправили в знаменитую тюрьму для политических заключенных, Схевенинген. Его жена, немка, была всецело на нашей стороне. Немцы не раз уверяли ее, что де Вриса отпустят немедленно, пусть только он заявит, что это я приказал ему спрятать материалы, но она неизменно отказывалась. В то же самое время другой ответственный работник «Филипса», Жерар Еннескенс, был арестован из-за того, что вечно возражал на все распоряжения немцев и вывел их из терпения.

Меня крайне волновало, что эти двое так долго находятся в заключении. Как-то мне рассказали о некоем господине Бодде из Гааги, который, по его уверениям, способен оказать влияние на немцев. Поэтому я отправился в Гаагу повидать господина Бодде. Он оказался весьма разговорчив и осыпал меня уверениями в том, что он добрый патриот и знаком со многими влиятельными немцами. Стены его кабинета были сплошь завешены фотографиями знаменитостей, зачастую с автографами и дарственными надписями. Могущественные имена так и сыпались с его губ. Наконец я высказал ему мою просьбу освободить двоих наших сотрудников и, чтобы он лучше меня понял, подкрепил свою просьбу обещанием вернуться на следующей неделе с тридцатью тысячами гульденов в кармане. И в самом деле, один из наших заключенных вскорости был освобожден, в то время как второго перевели в концентрационный лагерь в Вюгте, где ему позволили работать в мастерской «Филипса», о которой я расскажу ниже в этой главе. Он с пользой провел там время, проектируя, по моей просьбе, новый инструментальный цех. После войны мы построили этот цех по его проекту, и открывал его в 1951 году наш министр экономики.

Трудно сказать, господину ли Бодде обязаны мы тем, что нашего управляющего перевели. Сам он рассказывал, что со временем немцы проникли его версией о том, что убрать материалы с глаз долой он приказал с благородным намерением не причинять неприятных чувств визитерам. Он сожалеет,

говорил он немцам, что приказ был выполнен таким опрометчивым образом.

Некоторое время спустя господин Бодде попросил о встрече со мной. Мы свиделись, некоторым образом втайне, в пивной напротив железнодорожного вокзала в Эйндховене. Там он протянул мне чемоданчик с тридцатью тысячами гульденов в банкнотах! Дело в том, что 15 мая 1943 года немцы внезапно объявили, что все тысячные и полутысячные банкноты изымаются из обращения. Это было сделано для того, чтобы подрубить корни черному рынку и другим источникам «грязных» денег. Указанные банкноты подлежали сдаче, и только лицам, способным доказать, что они имеют законный источник дохода, позволялось их обменять. Причина, по которой господин Бодде хотел вернуть мне деньги, была совершенно прозрачна. Поскольку веры ему у меня не было, я сказал, что готов подтвердить законность получения им денег, но только после войны. Он уехал разочарованным.

Мастерская в Вюгте

Если бы меня спросили, какое из филипсовских начинаний во время войны было самым абсурдным, я бы, наверное, сказал: «Наша мастерская в немецком концлагере Вюгт». Вюгт — это название деревеньки неподалеку от города Хертогенбос, где немцы устроили лагерь, в котором содержали самого разного плана публику: политических заключенных, дельцов черного рынка, людей, нарушивших постановления оккупационных властей, вроде тех, что прятали у себя евреев, профессиональных преступников и тех, кто вообще ничего не сделал. Лагерь уже существовал, когда, в начале 1943 года, один из «вервальтеров» сказал, что хочет кое-что со мной обсудить. Он получил запрос из Берлина: не смог бы «Филипс» обеспечить работой лагерных заключенных? Лагерь неподалеку от Эйндховена, так что лучшего решения не придумать. Моей первой реакцией было наотрез отказаться. Основным мотивом было то, что, обеспечив заключенных работой, я дам немцам возможность изобразить дело так, будто бы концентрационный лагерь — это место, где можно «нормально работать».

«Вервальтер» настаивал. В конце концов я обещал подумать. Обсудил это дело с коллегами и пришел к выводу, что таким образом мы сможем хоть немного помочь заключенным. Я выставил ряд предварительных условий. Во-первых, мастерская должна находиться не под немецким, а под нашим началом.

Наши сотрудники должны иметь свободный доступ и в лагерь, и из лагеря, и решения о том, кому работать, что делать и каковы нормы выработки, тоже принимаются нами. Далее, пусть нам позволят в полдень давать людям горячую пищу — и что-нибудь получше, чем «фили-кус». Наконец мы настаивали на праве оплачивать работу заключенных, передавая деньги тем, кто у них на иждивении.

К величайшему моему изумлению, эти условия, за исключением последнего, были приняты. Работа в мастерской началась в феврале 1943-го и закончилась в сентябре 1944 года, с освобождением юга Голландии. За это время мы сумели обеспечить сносные условия существования бесчисленным заключенным, а некоторым даже спасти жизнь. Последнее, безусловно, касается тех евреев из числа филипсовских служащих, которые были отправлены в «Собю». Слово «Собю» наполняло евреев, содержавшихся в лагере Вюгт, одновременно и ужасом, и благодарностью, свидетельством чему до сих пор получаемые мной письма. «Собю» — это одна из многих появившихся в те дни аббревиатур. У нее двоякий смысл. По-нидерландски «Собю» — сокращение от «Отдела специальных работ». По-немецки — от «Sonderburo», что означает «особый отдел».

Вскоре после оккупации немцы ввели множество дискриминационных мер, направленных против наших сотрудников-евреев, и меры эти все время ужесточались. У нас был выбор: либо наотрез отказаться их выполнять, либо попробовать приспособиться. Выбери мы первую линию поведения, мы бы ничего не достигли. Выбрав вторую, мы, по меньшей мере, смогли спасти людям жизнь. В Эйндховене, а позже и в Хилверсюме наши сотрудники-евреи были выявлены и к концу 1941 года попали в «Собю». Наконец в августе 1943 года их всех переместили в Вюгт, где они работали в специальных бараках. Тесная связь с «Филипсом», однако, не прерывалась. Мы систематически привлекали их к сбору радиоламп, к ремонтным работам и другим важным, связанным с войной задачам, что позволяло обеспечить им относительную защиту.

Филипсовская мастерская скоро стала наиболее значимой частью лагеря. Заведовал ею управляющий нашим заводом аппаратуры Ламан Трип. Он регулярно наведывался в лагерь. Один из моих друзей, ван Кетвих-Верхюр, в то время лагерный заключенный, присматривал там за административной картотекой. Он точно знал, что за люди поступили в лагерь, и, посоветовавшись с Ламаном Трипом, решал, кто из новоприбывших будет работать в филипсовских мастерских. Так

что отбирали они тех, кто находился в большей опасности — политических заключенных, а не деляг с черного рынка, не уголовников.

Время от времени мне звонил кто-нибудь из знакомых и в отчаянии сообщал, что сына арестовали и направили в Вюгт, так что не смогу ли я сделать так, чтобы его приняли в мастерские? Будучи уверен, что телефон мой прослушивается днем и ночью, я отвечал: «Дорогой друг, я не имею к этому никакого отношения. Вы обращаетесь не к тому человеку. Мастерская полностью в руках немцев. Желаю вашему сыну всего самого доброго», — и тут же бросал трубку, а сам быстренько записывал имя молодого человека, и по прошествии нескольких дней он сказывался у нас в мастерских. В делах мастерской я больше всего сотрудничал с моими старыми друзьями по Делфту, уже упомянутыми выше Ламаном Трипом и Гансом ван Кетвих-Верхюром. Кто бы мог представить себе такое в беззаботные студенческие времена?

В конце концов мастерская в Вюгте превратилась в настоящий завод. Люди работали там с радостью, поскольку это делалось не из-под палки немцев, а наш персонал предоставлял возможность поддерживать связь с внешним миром. Что там делалось? Ручные фонарики, электрические бритвы, радиолампы. Ремонтировались измерительные приборы. Проводились лабораторные расчеты. На пишущих машинках копировались утраченные в результате авианалетов документы. Восстанавливалось поврежденное пожаром сырье. У меня по сей день перед глазами эта картинка: бывший министр правительственного кабинета Бельгии стальной щеткой пытается отчистить от ржавчины старое трансформаторное полотно и, заметив меня, любезно роняет: «Ах, господин Филипс, все прекрасно!»

В наших мастерских работали такие выдающиеся нидерландцы, как профессор Бен Тельдер. Мы смогли предоставить ему работу в области патентного законодательства, в которой он был авторитетом. В чертежной я часто встречал де Вриса, управляющего нашим станкостроительным заводом.

Через десять лет после освобождения Ассоциация политических заключенных в благодарность за эту работу преподнесла нам окно-витраж, которое мы установили в главном управлении.

Нежелательные визитеры

Поступившее в январе 1944 года сообщение, что в лагерь с инспекцией прибудет Гиммлер, вызвало, без преувеличения,

ажиотаж. Было понятно, что это один из самых отвратительных персонажей нацистского режима. Именно на его совести массовое истребление евреев, лагеря смерти и многое тому подобное. И при всем при этом, что за человека видел перед собой Ламан Трип, когда показывал ему мастерские? Маленького, дружелюбного, напоминающего школьного учителя, который смотрел на все сквозь маленькие стекла очков, внимательный и дотошный. Его заинтересовало, в порядке ли туалеты. Весьма толково он изучил, как работают мастерские, выразил большую удовлетворенность организацией производственного процесса и тем, что делается в «Собю». Прощаясь с Леманом, сказал, что, если будет в чем-то нужда, пусть звонит прямо к нему в Берлин. Загадочная двуликость!

В 1940 году я столкнулся практически с той же ситуацией, когда наши заводы в Эйндховене посетил немецкий правитель Нидерландов Зейс-Инкварт. Можно было бы сказаться больным, но тогда «вервальтеры» представили бы ему дело так, что все это их заслуга. Этого мне не очень хотелось. Более того, оставалась возможность, что со временем может понадобиться обратиться к нему по какому-либо вопросу, кто знает? Так что я решился принять его сам. Провел по цехам, показал наши сборочные конвейеры и все это время старался сохранять самое серьезное выражение лица. Мне совсем не хотелось, чтобы фотокамера запечатлела меня смеющимся в компании с Зейс-Инквартом (в самом деле, один из опубликованных снимков добрался-таки до Лондона). Я боялся, что люди скажут: «Посмотрите, как Фриц Филипс подлизывается к Зейс-Инкварту!» Но до чего же трудно было ходить по заводам с постным лицом, особенно если учесть, что австриец Зейс-Инкварт держался дружелюбно и выказывал явный интерес!

Но все это были пустяки по сравнению с моей встречей с Робертом Леем, главой молодежной нацистской организации. Эта знаменитость также не обошла Эйндховен своим вниманием. Думается, это произошло потому, что именно представители рурской индустрии привели Гитлера к власти. Видимо, этот факт приучил нацистских лидеров с уважением относиться к тяжелой промышленности, потому что едва кто-нибудь из них появлялся в Голландии, как тут же выражал желание посетить «Филипс». Таким образом, Лей и его сопровождение оказались в Эйндховене. Его интересовали условия жизни рабочих и особенно жилье. Делегация прибыла колонной странных на вид машин. Перед тем как нам направиться в район жилой застройки «Филипса», Лей приглашающе указал на одну из машин: «Господин Филипс, не угодно ли?» Это был «Фольксваген»,

автомобиль, которым Лей откровенно гордился. Я уселся с ним рядом, и мы поехали по окрестностям «Филипса». Он с интересом все рассматривал и выражал свое восхищение, я же сидел как на углях. Деваться мне было некуда, оставалось одно — сохранять на лице застывшую мрачную маску. Ни за какие миллионы не согласился бы я, чтобы филипсовцы видели, что я сижу в машине с нацистским главарем и дружески объясняю ему, как работает наша схема жилищного обеспечения!

Глоток свободы

В марте 1943 года я столкнулся с любопытной проблемой. Мы все еще вывозили свою продукцию из Эйндховена в филипсовские дочерние компании, работающие в некоторых нейтральных странах, и немцы вдруг стали настаивать, чтобы мы усилили свой контроль над этими подразделениями. Особенно их интересовала Швейцария. Им хотелось, чтобы щвейцарцы отчитывались перед Эйндховеном, как раньше. Те отказывались. Немцы в ответ грозили приостановить наш экспорт в Швейцарию. Но тамошняя компания без поставок просто прекратила бы свое существование.

Понимая, что на самом деле немцы ничуть не хотят прекращать экспорт в страну, расплачивающуюся твердой валютой, я направился к «вервальтерам» и сказал, что сумею найти компромисс, если мне позволят поехать в Швейцарию и переговорить с руководителями компании лично. Им эта идея понравилась, несмотря на то, что я выдвинул несколько условий. Я сказал, что в первую очередь хочу соблюсти интересы «Филипса», пусть даже это и не приведет автоматически к выгоде немцев. Далее я потребовал, чтобы мне позволили передвигаться по Швейцарии так же свободно, как настоящим швейцарцам. Немного подумав, они согласились, в свою очередь выдвинув условием, что поеду я в сопровождении двух «вервальтеров». Так я получил пропуск.

Путь в Швейцарию снова пролегал через Берлин. Со времени моего прошлого путешествия по Германии, меньше, чем за два года, положение изменилось очень заметно. Бомбежки делали свое дело, и наш поезд проезжал города, железнодорожные вокзалы которых регулярно подвергались воздушным атакам. Едва звучал сигнал тревоги, как поезда спешно трогались со станции. Сирены выли непрерывно. Вдалеке бухали залпы противовоздушных батарей. Я с изумлением понял, что это ни в малейшей мере меня не беспокоит. Эти бомбы, сказал я себе,

предназначены не для меня. Только теперь стало ясно, отчего дома над головой постоянно слышен гул самолетов. Это тяжелые бомбардировщики пролетают над Голландией, чтобы бомбить немецкие города. Но у нас не было тогда жалости к немецкому населению; мы еще не понимали, что многие немцы, которые не поддерживали гитлеровскую войну, ужасно страдали.

Мы провели день в Берлине. Там я встретился с нашим доктором Кемна, немцем, который работал и в Берлине, и в Эйндховене, и принял теперь на себя обязанность присматривать за теми филипсовскими рабочими, которых вывезли на работу в Берлин. Он арендовал большой многоквартирный дом, где они могли жить, а в дальнейшем сумел договориться, чтобы их распределили по мастерским наших заводов. Вечером я посетил дом и убедился в том, что, учитывая все обстоятельства, рабочие в общем сносно устроены.

Убедился я и в том, что отдел, созданный для работы с «зарубежным персоналом», не зря ест свой хлеб. Тот факт, что можно переписываться с домом, имел особое психологическое значение. Наши снабженцы, постоянно разъезжавшие по городам и весям, играли в этом жизненно важную роль. У них всегда были с собой списки филипсовских рабочих, находящихся там, куда они направлялись, и если, к примеру, это была командировка в Гамбург, то они задерживались на несколько дней, чтобы повидаться с соотечественниками и убедиться, все ли у них в порядке. Везли почту, привозили от них ответы. Многие из депортированных рабочих не стали дожидаться конца войны, а умудрились своим ходом вернуться домой и снова устроились на «Филипс». Наш отдел кадров принимал их на работу под вымышленными именами и обеспечивал документами.

Из Берлина мы направились в Базель. Дорога проходила в беседе. «Господин Филипс, — сказал мне один из моих попутчиков, — как вы можете желать победы нашим противникам! Если русские победят, они не остановятся в Берлине, а через Ганновер войдут в Голландию. Вашу страну оккупируют коммунисты, и тогда вы увидите, что их режим куда хуже нашего!»

Конечно, я не мог с этим согласиться. А кроме того, заметил, что, когда мы пересекли границу, они первыми кинулись покупать швейцарские газеты. Не хуже меня знали, что немецким верить нельзя.

Проведя переговоры с руководством нашего швейцарского подразделения, я на набережной, в тени деревьев, имел тайную встречу с доктором Брюммером, эйндховенским юристом, который обосновался в Швейцарии для того, чтобы поддерживать

контакты с руководством наших американских подразделений. Я подробно осветил ему наше положение с тем, чтобы он передал эту информацию моим родителям. Компаньоны мои об этой встрече не знали, но я не нарушил данного им обещания не обращаться в нидерландское посольство. Я вполне понимал, почему они на этом настаивали: как было объяснить такие контакты берлинским властям?

Что касается деловой цели поездки, то я договорился обо всем таким образом, что мы могли восстановить объем наших поставок в Швейцарию, сойдясь на том, что решение вопроса, кто именно контролирует швейцарскую компанию, лучше оставить до завершения войны. «Вервальтерам» же сказал, что у меня нет полномочий командовать в Швейцарии, но главная задача достигнута — об условиях экспорта мы договорились.

Вплоть до этого времени все выглядело вполне нормально, и тут вдруг случился конфликт. В конце марта в Швейцарии еще лежит снег, и, обговорив дела с нашим швейцарским управляющим, я принял его приглашение покататься на лыжах в Ароза. Однако немцы эту поездку мне запретили. Я настаивал, говорил о том, что мы ведь договорились о полной свободе моего передвижения в пределах Швейцарии. Нет, и все. Даже пригрозили, что арестуют жену и детей, если поеду. Но я уже почувствовал разницу между жизнью в Швейцарии и Голландии. Я глотнул свободы! Так что нервы у меня сдали, и до такой степени, что полдня пришлось провести в постели, в цюрихском гостиничном номере. К счастью, друзья, которых я знавал еще по движению «Моральное перевооружение», навестили меня и помогли преодолеть срыв.

Что ж, жизнь продолжалась. Я сказал моим компаньонам, что, гак и быть, откажусь от Ароза, но раз уж я в Швейцарии, то буду делать все, что делал бы в условиях обычной деловой поездки. В Шо-де-Фонд у нас есть небольшой заводик аппаратуры — я хочу посмотреть, как дела обстоят там. Немцы не возражали, и мы отправились туда поездом. Теплый прием, который нам оказали, пошел мне на пользу. На обратном пути я пощекотал моим любопытным «друзьям» нервы, усевшись в другой вагон, так что они мучились неизвестностью, в поезде я или нет. Годы спустя швейцарцы рассказывали мне, как сожалели, что я не подал жалобы на этих парней. Найти предлог, чтобы засадить их под замок, было бы легче легкого. Но сделай я это, вышли бы осложнения. Конечно, свобода — огромный соблазн, но мне и в голову не пришло бросить семью и наших людей в Голландии на произвол судьбы.

По возвращении в Эйндховен я посетил нашего семейного

врача и рассказал ему, что в цюрихской гостинице со мной случилось нечто совершенно мне несвойственное. Совет его состоял в следующем: отдохнуть от всех дел. Так что мы с Сильвией провели некоторое время в маленькой гостинице, расположенной неподалеку от деревушки Марн.

Не успели мы устроиться, как наш отдых резко прервали. В ночь на 30 марта раздался телефонный звонок: бомбят радиоламповый завод! Наутро я выехал в Эйндховен, где убедился, что этот второй налет оказался истинным достижением. Из двадцати трех бомб в цель попали не менее двадцати одной. Разрушения были неописуемые, и, увы, опять пострадали люди, хотя все произошло в нерабочее время и на заводе находилось всего три человека.

Нам так и не удалось найти ответ на один загадочный вопрос касательно этого налета. Мы плохо понимали тогда, что производство радиоламп — и для приемников, и для военных целей — было для немцев так называемым «узким местом». Но для союзников это было совершенно очевидно, и этим-то и объяснялся налет. Но мы знали, однако, что крупнейший филипсовский радиоламповый завод находится в Гамбурге, что располагается он на холме за пределами города и, следовательно, с воздуха издалека виден. В том и состояла загадка, что, как ни странно, этот завод так никогда и не подвергся бомбежкам — при том что значительную часть Гамбурга буквально сровняли с землей.

Моя теща и гестапо

Я вернулся в наш загородный отель, но вскоре нас потревожили снова. Гаагскому гестапо потребовалось со мной переговорить. Некоторые соображения по поводу того, чем это вызвано, у меня имелись. За несколько дней до того в «Лаке» произошло нечто, о чем меня уведомили по телефону.

Моя теща, госпожа Дигна Виландер-Хейн, которая жила с нами вместе, была яростно настроена против немцев. Зная, что швейцарский консул регулярно курсирует между Голландией и Швейцарией, она бросила в его почтовый ящик открытку, адресованную ее друзьям в Швейцарии, надеясь, что там он отправит эту открытку по почте. На открытке же написала, что все слухи о безобразном поведении немцев в Голландии не просто правда — реальность далеко их превосходит. И подписалась своим полным именем, не забыв указать адрес. Естественно, вся почта бедняги консула проверялась, и открытку

нашли.

Гестапо оставить этого без внимания никак не могло. Сначала тещу попытались арестовать в ее гаагской квартире. Поскольку ее там не оказалось, хорошо информированный полицейский явился в «Лак». Тут она и была, сидела в саду. Но едва заметила приближающуюся к ней подозрительную фигуру, как кинулась в кухню, откуда ей уже предостерегающе махала одна из горничных. Затем садом, в сопровождении одной из своих собак, пробралась в домик садовника и сказала его жене: «Вот мой шарф. Надень его. Пойди в сад, сядь там и, если спросят, скажи, что сидишь там весь день». Сама повязала шарф той на голову и, взяв садовника под руку, мирно выплыла с ним на улицу. А после этого бесследно исчезла.

Никто в «Лаке» понятия не имел, где она. В гестапо этого также не знали и бесились от ярости. Взялись допрашивать одну из горничных — никакого результата. Когда кто-то из полицейских обвинил ее во лжи, она сказала: «Вот как? Хорошо! Лгу так лгу!» С полицейскими был местный квислинговец. Он спросил маленького Фрица, которому тогда было три года: «Где бабуля?» У нас в доме бабушку так никто не называл, так что с тем же успехом можно было поинтересоваться у него, где шахиня Ирана.

Но что ни говори, а теща исчезла, и гестаповцы решили меня допросить. Я позвонил им справиться, могу ли приехать на следующей неделе — у меня в Гааге будут дела. Они согласились, так что, видимо, ничего срочного не было.

На следующей неделе меня очень корректно приняли в управлении гестапо в Гааге. Вскоре я сидел напротив некоего господина, перед которым лежала тещина открытка в Швейцарию. Он попросил меня прочесть ее вслух. Я так и сделал, с самым непроницаемым лицом. Мне пришло на ум, что лучше всего сказать, что хотя она и выглядит вполне нормальной, но на самом деле — странноватая, чтобы не сказать больше. Так что с криком: «Вот чепуха!» — я разразился хохотом.

— Почему вы смеетесь? — удивился он.

— Ну, видите ли… — я пожал плечами и постучал пальцем по лбу. — Разве вы не понимаете, что моя теща немного, как бы это сказать?.. И виноваты в этом как раз немцы.

— Как это?

— Ее младший сын погиб в бою. С тех пор она слегка не в себе. Как только увидит какого-нибудь немца, возбуждается страшно.

— Может быть, это и так, но все-таки нам хотелось бы задать ей несколько вопросов.

— Вопросов? Каким образом? Ее же нет.

— Но вы должны знать, где она. Где?

— Это я вас хотел бы спросить, где. Вашим сотрудникам давно пора ее отыскать. Как бы то ни было, где она, мы не знаем, а ответственны за ее исчезновение — вы.

После этого я устроил ему настоящий разнос, закончив его на повышенных тонах и следующим образом:

— Обыскивать мой дом, не поставив меня об этом в известность, абсолютно противозаконно!

— Но, господин Филипс, не могли же мы спустить это с рук! — он указал на открытку.

— Преследовать пожилую женщину в таком состоянии? Неужели у вас нет дел поважнее?

Он лишился дара речи. В итоге я все-таки пообещал передать моей теще, как только ее встречу, все, что он хотел ей сказать. Но я и в самом деле понятия не имел, где она. И до конца войны ей пришлось скрываться от немцев.

Некоторое время спустя я вернулся после нашего отдыха в утрехтских лесах, свежий и полный сил. Мне предстояли испытания куда пострашнее.

Глава 11
В тюрьме

К концу апреля 1943 года немцы, терпя поражение на нескольких фронтах, стали выказывать признаки беспокойства и неуверенности. После своей победы в 1940 году они выпустили на свободу всех нидерландских военнопленных, но теперь поняли, что в стране с такой длинной береговой линией бывшие солдаты могут представлять опасность. Так что 29 апреля было вдруг объявлено, что каждый, кто числился в бывших нидерландских вооруженных силах, обязан пройти регистрацию. Это вызвало повсеместное возмущение. На доменных печах и государственных шахтах начались забастовки. В пятницу, 30 апреля, движение протеста охватило и наши заводы.

Я быстро осознал, что ситуация может стать чрезвычайно серьезной, и решил с этих пор подстраховывать каждый ход, фиксируя все свои действия. Нанес визит «вервальтерам». Связался с инспекцией по вооружению, где меня заверили, что «Филипс» получит все необходимые бумаги, так что работникам компании регистрироваться не придется. Однако повсеместно и сразу распространить известие о том, что инспекция приняла благоприятное для рабочих «Филипса» решение, оказалось невозможным. Недоверие к немцам преобладало, заводы полнились слухами, и к забастовке присоединилось еще больше народу. К вечеру я предложил «вервальтерам», что назавтра, в субботу, первую половину дня надо сделать нерабочей. Они согласились. Объявление об этом тут же вывесили на заводских воротах. Так совпало, что суббота оказалась Первым мая. Инспекция по вооружению, с которой мы связались по телефону, также не возражала. Так что тот факт, что заводы в субботу не работали, забастовкой считаться не мог.

В субботу утром я и сам не явился в управление, а принимал экзамены в ремесленном училище. Как оказалось впоследствии, мне повезло, что экзамены были назначены как раз на тот самый день. Поскольку я всегда, по традиции, на них присутствовал, немцы потом не смогли упрекнуть меня в том, что я принимал участие в забастовке.

В воскресенье мы обсудили эту опасную ситуацию, которая тем временем приобрела размах, поскольку повсюду распространилась весть о забастовках доменщиков и шахтеров. Ждать, что нас освободят союзники, было еще рановато, и длительная забастовка не имела никакого смысла. Напротив, она

стоила бы многих жизней, ведь немцы объявили чрезвычайное положение, что давало им право расстреливать без суда и следствия.

Следовательно, было решено сделать все возможное, чтобы назавтра люди вернулись на работу. Мы попросили членов рабочего комитета распространить по всему Эйндховену соответствующие призывы и собраться утром в понедельник на совещание. Мне хотелось, чтобы понедельник этот прошел как можно более мирно.

К несчастью, немцы избрали самую идиотскую тактику. Те, кто явился в понедельник на работу, увидели у ворот немецких охранников, так что многие даже не смогли пройти на завод. Хуже того: муниципальные власти отключили подачу газа на заводы. Сделано это было по вполне понятной причине: из-за забастовки в шахтах газ какое-то время не поступал, потом подача возобновилась, но городская служба распределения решила сначала удовлетворить коммунальные нужды, а уж потом подключить филипсовские заводы. Рабочие, однако, рассудили, что раз газа нет, значит, забастовка в шахтах продолжается, и тоже отправились по домам. Короче говоря, рабочих на местах оказалась так мало, что те, кто был, чувствовали себя неловко и в конце концов тоже ушли.

В центре города, между тем, зрел в некотором роде бунт. Волнения привели к тому, что была опрокинута тележка молочника. Положение обострялось. К полудню я было собрался отправиться на совещание с рабочим комитетом, намереваясь повторить свою просьбу собрать всех, кого только можно, на работу, как вдруг заявились немецкие солдаты и не позволили мне уйти.

Через некоторое время весь директорат собрался в моем кабинете, за исключением Спанса, который был в отъезде. Я позвонил Сильвии, сообщил ей, что мы с коллегами под арестом. Она быстро приехала, привезя с собой несколько карточных колод. Так что мы беседовали и играли в карты, а немцы нас стерегли. Выйдя в туалет, я воспользовался случаем избавиться от разных необязательных бумаг, которые накопились в моем бумажнике и записной книжке. Позже нам сообщили, что нас перевезут в Харен, где здание семинарии использовалось под тюрьму предварительного заключения.

— Вот и отлично! — сказала мне Сильвия. — А то война уже кончается, а тебя еще ни разу не арестовывали!

Один из немцев буквально взорвался:

— Как, вы думаете, что выиграете войну?

— А вы что, думаете иначе? — спокойно осведомилась

Сильвия и отправилась домой собрать мне небольшой саквояж с предметами первой необходимости.

Новость о нашем аресте скоро распространилась по всему Эйндховену. Немцы делали все, что могли, чтобы перепугать народ. Смысл был в том, что господин Филипс арестован, так что если рабочие дорожат своей жизнью, им следует немедленно выйти на работу. И угрозами дело не ограничилось. Позже мы узнали, что как раз в то самое время, когда нас увозили, семь человек были казнены на заводском дворе, в том числе четверо наших рабочих. Одного из них взяли, когда он копался в своем садике. Его спросили, забастовщик ли он. Он ответил, что у него недельный отпуск. Тогда его спросили, стал бы он бастовать, если б не был в отпуске. Он честно сказал, что да, стал бы. И его расстреляли.

В тот же день несколько членов рабочего комитета, узнав, что я арестован, отправились к немцам с предложением занять мое место в Харене. Они руководствовались той мыслью, что «у господина Филипса шестеро детей, да и в любом случае он не виноват в забастовке».

Нас, четверых членов директората, усадили в такси и отправили в Харен в сопровождении всего одного охранника. По дороге лопнула шина, так что мы вышли и немного прогулялись вокруг. Никто даже не подумал бежать. Мы были уверены, что немцам не удастся вменить нам в вину хоть что-нибудь. Входя в тюрьму, я огляделся и подумал: «Вот, сегодня третье мая. Деревья уже зеленые. Интересно, что будет, когда я выйду отсюда?» И все-таки в тот момент я чувствовал, что колоссальный груз ответственности снят с моих плеч. Лишь позже мне стало известно, что жизнь моя висела на волоске. Эсэсовский генерал, ответственный за соблюдение порядка в Голландии, Ганс Раутер, узнав о забастовке, впал в ярость и пригрозил, что впредь будет снимать головы только и исключительно руководству. Немцы были готовы на самые крайние меры, лишь бы терроризировать население.

В тот же вечер машины с громкоговорителями объехали Эйндховен и окрестности, возвещая, что если люди не хотят, чтобы господина Филипса расстреляли, им следует вернуться к работе.

Жена также понимала, что от этого зависит моя жизнь, но была уверена, что последнее слово в вопросах жизни и смерти — за Богом. Поразительно, но она крепко спала в ту ночь, а наутро сладкой музыкой ей был стук сотен деревянных сабо — мимо нашего дома люди шли на работу.

Тюрьму в Харене курировало гестапо, но мы были арестованы

инспекцией по вооружению, иначе говоря, армейской службой. А поскольку между гестапо и армией всегда тлело соперничество, гестаповцы ничего особенного против нас не имели. В результате мы четверо не так уж и плохо там жили. Помимо обычной тюремной пищи получали посылки из дому. Каждое утро с час гуляли в саду. Порой можно было подумать, что тюремное начальство считает за честь содержать у себя филипсовский директорат.

В первую неделю нашего там пребывания мы с Холстом сидели в одной камере. Это было отлично: сколько угодно общих интересов, и оба мы не зануды. Во время прогулок можно было всласть наговориться с Дейкстерхейсом и де Врисом. Так что это был удар для меня, когда через неделю их всех освободили, а меня оставили под замком.

Один из наших охранников был немец, который раньше жил в Польше, где сам сидел в заключении. Когда моих коллег отпустили, он выразил мне свое сочувствие. Но по зрелому размышлению я увидел случившееся в ином свете и сказал ему, что так оно даже лучше. После того, что произошло в тот злосчастный понедельник, мое скорое освобождение могло выглядеть подозрительно. Люди могли сказать: «Вот, пожалуйста, — рабочих расстреливают, а Фриц Филипс вышел, как ни в чем не бывало!» И охранник со мной согласился.

Итак, я стал обживаться и готовить мою камеру к длительному в ней пребыванию. Жена привезла мне скатерть, коврик на пол, две репродукции Ван Гога. Мне даже провели электричество, чтобы можно было пользоваться бритвой «Филишейв».

В общем, я был счастливчиком. Не беспокоился о семье, потому что знал, что жене по плечу любые трудности, и не было оснований бояться, что я потеряю работу, — именно эти заботы не давали покоя большинству моих собратьев-заключенных. Мелкие торговцы волновались о своих магазинах, о сыновьях, отправленных на работу в Германию, о женах, которые выбивались из сил. Но более всего поддерживала меня моя нерушимая вера. Я верил, что Господь меня не оставит. И если не считать нескольких дней недомогания в результате инфекции, за все время заключения у меня не было ни единой бессонной ночи.

Мне разрешали общаться с заложниками, оставленными в этой тюрьме после того, как сотни других перевели в близлежащую деревушку Сент-Михельгестель. Дело в том, что, желая держать голландцев в узде, немцы перешли к тактике широкомасштабных арестов тех людей, которые пользовались в стране популярностью. Их брали в заложники. Заложники,

оставленные в Харене, были вынуждены присматривать за заключенными. Тех держали по четверо в камере и подвергали допросу с пристрастием. Вынудив же признание, перевозили в Утрехт, где подвергали суду военного трибунала, который приговаривал их к заключению в концлагере в Вюгте, а то и к смерти. В тех коридорах тюрьмы, где располагались их камеры, висело гнетущее напряжение.

Меня допросили лишь через три недели после заключения в Харен. Я осведомился, как имя того, кто меня допрашивает.

— Вам не положено знать, как нас зовут, — был мне ответ.

— Хорошо, — сказал я.

Что мне еще оставалось? Однако позже выяснилось, что это был Йозеф Шрайдер, видный деятель германской контрразведки и одно из основных действующих лиц операции «Английская игра». В этом своем качестве он после войны был свидетелем обвинения по знаменитому делу Антона ван дер Вальса, в январе 1950 года приговоренного к смерти за коллаборационизм. Суть альянса между Шрайдером и ван дер Вальсом состояла в том, чтобы заманить в ловушку деятелей Сопротивления.

Эти люди прибывали из-за океана, по воздуху либо морем, и попадали прямо в руки гестапо. Германская контрразведка встречала их сразу по приезде и арестовывала. Мы слышали об этой трагедии и не могли взять в толк, как серьезные люди за океаном не понимали, что здесь что-то не ладно. Мы делали все, что могли, чтобы предостеречь их, но наши усилия пропали даром, и многие деятели Сопротивления были расстреляны. Некоторые после ареста сидели в одиночках на верхнем этаже нашей тюрьмы.

— Господин Филипс, — начал допрашивающий, — как это получается, что всякий раз, когда мы сталкиваемся с сопротивлением, в этом оказываются замешаны работники «Филипса»?

— Ничего удивительного, — сказал я. — «Филипс» — самая крупная компания в Голландии. Если взять процентное содержание индустриальных рабочих, которые работают на «Филипсе», все равно получается большая доля. Если же учесть и то, что мы делаем радиоприемники, а сопротивление не может осуществляться без средств связи, то все становится еще понятней. И еще одно обстоятельство: как правило, самые предприимчивые люди в стране неизменно оказываются на «Филипсе». Таким образом, естественно, что среди работников нашей компании так много участников Сопротивления. Было бы странно, если бы было иначе!

— Господин Филипс, а вы сами участвуете в Сопротивлении?

— Да, когда веду переговоры с «вервальтерами».

— Но разве вы не верите в деятельное противодействие и саботаж?

— Нет, не верю. Так исхода войны не решить. Войны выигрывают в других местах.

— И все-таки вы настроены против Германии!

— Нет, я не против Германии. Я против национал-социализма.

— Почему?

— Потому что я верю в учение Иисуса Христа. Он никогда не делал различий между расами. Совсем не этому Он учил. И Он всегда подчеркивал, что у человека есть своя совесть. В вашей же системе совесть совсем не принимается в расчет. Только один авторитет признается — авторитет государства, и государство решает, что хорошо, а что плохо. Это полностью противоречит моим религиозным убеждениям. Я твердо верю, что такая система обречена на поражение.

— Вы член группы «Моральное перевооружение»?

— Такого просто не может быть. Это не группа, и там нет никаких членов. Это всего лишь люди, которые решили жить, соблюдая нормы, в верности которых они глубоко убеждены. Так что списка членов вам не найти. Его просто не существует.

Тут он начал допрашивать меня об одном из наших местных работников, заместителе управляющего, который, будучи и человеком хорошим, и специалистом прекрасным, оказался вдруг квислинговцем. Я огорчился — он мне искренне нравился, — вызвал его к себе в кабинет и откровенно сказал, что не могу понять, зачем он это сделал. Он попытался объяснить, почему вступил в партию, а я, в свою очередь, попробовал переубедить его, рассказав, как немцы ведут себя в Польше. Этот наш разговор с ним, скорее всего, произошел в августе 1940 года. Впоследствии мое уважение к этому человеку иссякло: он повел себя странно, обещал немцам всякую помощь, не имея для этого решительно никаких возможностей. В конце концов его арестовали и допрашивали день за днем, так что и наш с ним разговор выплыл наружу. Показания запротоколировали и внесли в мое дело. Теперь мне их зачитали. Я расхохотался:

— Но, дорогой мой, неужели вы думаете, что я стал бы говорить такое квислинговцу? Вы что, считаете меня настолько глупым? Чтобы говорить подобные вещи такому человеку, как он?

— Да… да…

— В конце концов, вы не можете не знать, что он не в себе!

После этого он перешел к моей поездке в Швейцарию.

Я рассказал ему обо всем очень подробно, не преминув

проехаться по адресу моих компаньонов, которые своим поведением чуть не довели меня до нервного срыва.

Наконец всплыла наиболее важная тема допроса: мое поведение в канун и после Первого мая, что, собственно, и было прямым основанием для моего ареста. Следователь хотел вникнуть во все подробности дела. Вот тут-то мне и пригодилось то, что я записывал все свои действия и разговоры. Прежде всего я смог доказать, что я сам продолжал нормально работать и даже принимал экзамены в ремесленном училище, когда у всех остальных был выходной. Удалось доказать также, благодаря моим записям, что в такое-то время я связался с инспекцией по вооружению и мы пришли к некоему соглашению; и что в такое-то время я встречался с конкретным «вервальтером», он мне сказал то-то и то-то и наше решение было таким-то. Все было совершенно прозрачно, все мои действия были «запротоколированы» мною же буквально по часам, и не представлялось решительно никакой возможности обвинить меня в саботаже. Вскоре я понял, что следователь склоняется в пользу моих показаний и не видит причин задерживать меня дольше. Секретарь вел протокол, который мне пришлось подписать.

Неделей позже мне сообщили, что меня «повысили в звании», переведя из заключенных в заложники — в представлении немцев между этими категориями имелись существенные различия. Только по прошествии времени я смог понять, что же произошло в действительности. Шрайдер пользовался влиянием в гестапо, но армейцы, ответственные за вооружение и амуницию, не слишком меня жаловали. Поэтому они пришли к компромиссному решению, оставив меня заложником. Это, впрочем, имело то дополнительное преимущество, что произвело хорошее впечатление на жителей Эйндховена.

Теперь немцы вознамерились перевести меня в лагерь под Сент-Михельгестелем. Но этого мне ничуть не хотелось. В этот лагерь жена, здесь посещавшая меня еженедельно, смогла бы приезжать только раз в месяц. Кроме того, я начал понимать, до какой степени привилегированным было мое положение до сих пор. Мне было разрешено свободно передвигаться по определенной части тюрьмы, и, единственный из всех заключенных, я мог носить свою одежду.

Четверо заложников, облеченные званием медработников (это были два врача, дантист и священник), рассказали мне, что после перемещения крупной партии заложников в Сент-Михельгестель их оставили здесь для обслуживания заключенных. Поэтому я ходатайствовал, чтобы и меня оставили в Харене. Немцы не возражали, и теперь я, в белом халате,

облучал пациентов «инфрафилом», помогавшим от всякого рода инфекций, и выполнял прочие подобные задания. Кроме того, делал кое-какую хозяйственную работу и был уверен, что здесь от меня гораздо больше пользы, чем в лагере, — не говоря уж о том, что удалось снабдить маленькую тюремную больничку граммофоном с пластинками, прекрасным средством для поднятия духа.

Один из наших тюремщиков, здоровенный уроженец Восточной Пруссии, с молоком матери впитавший почтение к начальству, спросил однажды, нельзя ли сделать так, чтобы персоналу тюрьмы поставили радио. У меня тут же вырвалось:

— Нет ничего проще! Отпустите меня, и будет у вас радио!

Но это, конечно, было из области мечтаний. И все-таки я пообещал радиоприемник — с условием, что его установят в коридоре так, чтобы и заключенные могли слышать. Тюремное начальство согласилось. Но хотя настраивать радио на определенную волну могли только немцы, мы скоро с изумлением обнаружили, что под личиной многих «немецких» новостей на самом деле скрывались передачи Би-Би-Си из Лондона. Случайный человек не обнаружил бы разницы, он только услышал бы, что передают новости по-немецки. Но мы не могли не отметить, что в 1943 году, терпя военные поражения на всех фронтах, немецкие тюремщики предпочитали слышать более правдивую версию происходящего, пусть даже из уст противников. Для нас же добрые вести были источником надежды.

Меня поражало, какую огромную помощь оказывало нам окрестное население. Местный хирург-ветеринар организовал регулярные поставки масла, хлеба, овощей и прочей еды. В самой деревне Харен жил некий Энгельтье, простой, маленький ростом, но мужественный человек. На лошади, запряженной в тележку, он объезжал фермеров, собирая продукты, а потом доставлял их в тюрьму. Раскалив плиту в нашей комнате, мы в большом горшке растапливали масло и добавляли его затем в еду заключенных. Благодаря этому они получали значительно больше, чем десять граммов жира в день, положенных по разнарядке, что было хорошо и само по себе, и для состояния духа. Также удавалось подкормить измученных, истощенных заключенных, прибывавших к нам из главной политической тюрьмы в Схевенингене. Немецкие врачи в нашей больничке появлялись редко, проявляя интерес к больному только тогда, когда термометр зашкаливало. Так что пациентам приходилось полагаться исключительно на нидерландских врачей.

Начальником тюрьмы был немец, служивший в гражданской

полиции. Политика для него значила очень мало. Он всегда держался очень корректно и доверял нам до такой степени, что позволял одному из врачей еженедельно ездить на велосипеде в Хертогенбос за лекарствами. Конечно, после какой-нибудь из таких отлучек врач мог бы и не вернуться, но ни он, ни мы не желали этого, ведь от нашей помощи зависели заключенные.

В качестве последних заложников, оставшихся в тюрьме, мы пользовались особой привилегией — гулять в саду семинарии, а не только во внутреннем дворике. Летом 1943 года стояла прекрасная погода, и мы с радостью пользовались этой возможностью. Проходили мимо теннисного корта за забор из колючей проволоки до самой стены, за которой был неширокий канал. Это была внешняя граница территории. Если взобраться на стену, далеко был виден просторный брабантский ландшафт. Можно было даже вообразить себе, что ты свободен. На расстоянии, вдоль извилистых дорог, виднелись домики ферм. Пели птицы. Воистину, мы наслаждались этими прогулками, и, кроме того, они давали возможность размяться.

Однажды летним вечером, когда мы с доктором Стейнсом возвращались с такого променада, вдруг раздались выстрелы. Это было необычно. Мы переглянулись. Снова прогремели выстрелы, и на этот раз пули просвистели над самыми нашими головами. Я вдруг заметил поодаль человека с винтовкой и закричал ему:

— С какой стати вы в нас стреляете? Нам разрешено здесь гулять!

Стрельба всполошила других охранников, которые велели юному снайперу прекратить стрельбу. Позже выяснилось, что это был эсэсовец-нидерландец. Он начал стрелять в нас, будто бы решив, что мы пытаемся бежать, но, как я узнал потом, он не раз говорил своим приятелям:

— Ничего, вот увидите, этот Филипс еще у меня поплачет!

Вскоре после этого на моем левом бедре в результате инфекции образовался фурункул, причинявший нестерпимую боль и принудивший меня несколько недель провести в постели. Это было чрезвычайно неприятно. Однако я решил, что перетерплю эту противную, тянущую и рвущую боль, ничего со мной не станется. Во время приступов я говорил себе: «Больно, черт побери, да, больно. Ну и что? Переживешь!» Это замечательно действовало, да и наши врачи помогали, чем могли, хотя возможностей у них было немного, и, разумеется, пенициллина в Голландии еще не было. Когда фурункул зажил, образовалась дыра, в которую вошел бы и мандарин!

Как раз тогда, когда я смог выходить снова, жизнь нашей маленькой медкоманды резко оборвалась. Причиной тому

послужил «прокол» в секретной системе оповещения. Дело в том, что немецкие следователи всеми средствами пытались принудить заключенных к признанию. Кроме того, им нужны были имена, имена и еще раз имена. При таких условиях ничего удивительного, что некоторые люди эти имена называли. И, следовательно, было насущно необходимо предупредить тех, чьи имена прозвучали, о грозящей им опасности. Между заключенными существовало соглашение, Что тот, кто не выдержал допроса, должен сообщить об этом в подполье. Из Харена эта информация выбиралась довольно извилистым путем. Имена писались на обрывках бумаги, которую выметали уборщики из заключенных. Эти обрывки доставлялись в нашу больничку — частенько их незаметно засовывали в карман халата врача. Я обычно прятал их под матрацем, а Стейнс, выезжая в свой регулярный поход за лекарствами и прочими медпринадлежностями, выносил их с собой. Так эта информация попадала к участникам Сопротивления, которые делали все остальное. Несколько раз такие сведения выносила и Сильвия.

Помимо этой, существовала еще одна система оповещения. Как я уже говорил, в нашей тюрьме сидели несколько жертв операции «Английская игра». Мы понимали, что многие из них будут расстреляны. И вот если из них кто-то заболевал — что случалось нередко, — анализ крови заболевшего отсылался в университетскую клинику в Утрехте. Пробирки с кровью запечатывались пластырем. То, каким образом был приклеен пластырь, означало, что кровь принадлежит человеку, которому грозит опасность. В этом случае в лабораторном заключении неизменно говорилось: «Пациент болен столь серьезно, что перемещению не подлежит». Таким образом, на некоторое время перевод в утрехтскую тюрьму откладывался.

Мы работали слаженно, и было важно, чтобы наша медкоманда оставалась единым целым. Но в один несчастный день подметальщика, который нес такую крамольную бумажку доктору Стейнсу, перехватили. А у Стейнса как раз был день рожденья, и его жена принесла жареного цыпленка, которым мы все угощались. Все знали, какие могут быть последствия, но никто не подал и виду. Вечером Стейнса позвали к телефону, он вышел и не вернулся. За нашей стеной находился склад, где хранились одеяла. Если заключенные прибывали ночью, одеяла брали оттуда. Через стенку мы услышали там возню. Значит, понадобились одеяла. Наверное, для Хела Стейнса! В ту ночь мы не сомкнули глаз. Терзала мысль, что завтра нас тоже начнут допрашивать. Все записочки, которые у нас еще оставались для передачи, мы уничтожили.

Наутро к нам ворвался комендант. Он был в ярости. Он полностью доверял Стейнсу, а тот его так подвел! Чувствуя себя обманутым, он объявил, что при первой же возможности нас переведут в лагерь в Сент-Михельгестель.

Мы перевели дыхание: просто гора с плеч упала. Для нас все оборачивалось вроде бы не так уж страшно. Но что станется с Хелом Стейнсом? А кроме того, нельзя было не думать, что будет с заключенными, которые останутся без медицинской и прочей помощи.

Меня грызла еще одна забота. Я сильно подозревал, что один из моих близких друзей по Делфту, Дик ван Дрил Вагенинген, тоже оказался в нашей тюрьме. Перед войной он был управляющим отделения Королевского общества воздушных перевозок в Роттердаме. Наша дружба уходила корнями еще в те времена, когда мы отдыхали в христианских студенческих лагерях, да и в Делфте он был одним из самых близких мне людей. Однажды, когда мы катались на лыжах, он сказал:

— Фриц, я чувствую себя просто ужасно. Мне кажется, я утратил веру.

— Она вернется, — сказал я в ответ. — Все зависит от того, хочешь ли ты на самом деле верить. Это очень просто. Попробуй каждое утро с четверть часа сидеть в тишине и записывать все свои мысли — все, какие угодно. Это наведет тебя на неожиданные размышления. Когда ты это испробуешь, возможно, тебе удастся поверить, что в твоем сердце говорит Бог.

Он так и сделал. И спустя две недели признался, что, по сути дела, в его жизни произошли настоящие чудеса.

Это было некоторое время тому назад. А теперь я мучился подозрениями, что Дик находится в той самой ужасающей части верхнего этажа нашей тюрьмы. Выяснить, кто именно там сидит, было для нас почти невозможно. Оставался один-единственный способ: получить доступ к центральной картотеке, отвечал за которую тип совершенно неприступный — и в самом деле, он поплатился бы головой, узнай мы от него хоть какую-то информацию. Только после моего освобождения я удостоверился в том, что Дик и в самом деле находился в Харене. Я стал ему туда писать, и он присылал мне в ответ совершенно изумительные письма, в которых высветилось, какой истинной стала его вера. Однажды он написал: «Могу сказать, что бы ни случилось со мной, я совершенно уверен, что именно этому и следовало случиться. Я насвистываю в своей камере, и покой, нисходящий на меня, не принадлежит этому миру». Я сумел устроить так, чтобы матери Дика позволили его навестить. Горько, но позже он умер в концентрационном лагере в Германии.

Этот период по сей день остается одним из самых тяжелых в моей жизни — месяцами находиться в заключении в одном здании с ближайшим другом, не зная наверняка, там он или нет.

Хотя, будучи заложником, я не принимал никакого участия в делах компании, еженедельные визиты моей жены помогали мне оставаться в курсе дел. Помимо нее меня навещали Тео Тромп и Волтерсом. Волтерсом сказал мне однажды, что у меня есть шанс освободиться, если я соглашусь жить в Арнеме и не принимать участия в управлении «Филипсом». Я посоветовался с Сильвией, и мы единодушно сошлись на том, что об этом не может быть и речи.

Перемены после моего перевода в Сент-Михельгестель оказались весьма значительными. В Харене я был в тюрьме. Теперь же оказался в лагере за колючей проволокой. За год до того немцы расстреляли в лагере десять заложников, но теперь их тактика изменилась. Там, где возникало подозрение в саботаже или сопротивлении, они хватали и расстреливали кого попало безо всякого суда, прямо на месте.

Моя левая нога ослабла настолько, что я с трудом ходил. Жили мы в маленькой комнатке с отцом Германом Галлом, тем самым, который служил со мной санитаром в Харене. Слегка оправившись, я с удовольствием занялся рисованием под руководством знаменитого портретиста Карела ван Вена. Доктор Брюгманс, позже вице-канцлер Европейского университета в Брюгге, давал мне уроки французского, чтобы освежить мои знания, а позже я даже смог играть в хоккей. Но самую большую радость приносила мне игра в теннис. Некоторое время назад, когда мне и в голову не приходило, что я сам могу стать заложником, я обеспечил лагерь и материалами, и рабочей силой, чтобы выстроить этот корт, и теперь пожинал плоды!

Как ни странно, мое пребывание в Сент-Михельгестеле было во многих отношениях полезным для меня. Чтобы предотвратить саботаж, оккупационные власти старательно собрали в одном месте элиту разных социальных слоев. Так что было вполне естественно, когда такое множество хорошо информированных нидерландцев, собравшись вместе, принялись обсуждать положение и строить планы насчет того, как пойдут дела после освобождения. Одним из самых существенных результатов таких дискуссий стало послевоенное сотрудничество между промышленными предприятиями и рабочими организациями. Так был основан после войны Фонд труда, на заседаниях которого еженедельно встречались президенты различных организаций, чтобы объединить свои усилия для решения социальных проблем нашей разграбленной и обнищавшей страны. Мы так хорошо

узнали друг друга за время пребывания в лагере, что этот Фонд был основан на взаимном доверии.

Заложников постоянно освобождали. Немцы сообщали имена счастливчиков администрации, располагавшейся в комнате номер один, которую та занимала вместе с делегатом от заложников, профессором Схермерхорном (тем, который впоследствии занял пост премьер-министра). Если по громкоговорителю объявляли, что такой-то должен зайти в комнату номер один, это означало одно из двух: либо ему дают отпуск на несколько дней, либо его совсем выпускают.

20 сентября в комнату номер один вызвали меня. Немцы решили, что я уже свое получил. Освобождение пришло после пяти месяцев заключения. Все вокруг меня поздравляли, но сам я испытывал смешанные чувства. Конечно, сладостно будет оказаться на свободе, увидеть семью. Но я не мог не думать о друзьях, которых оставлял. И, как ни странно, о предстоящих теннисных матчах…

После освобождения надо было отвлечься, и мы с Сильвией неделю провели в Лимбурге, а потом отправились поплавать на яхте. Поскольку Зейдер-зе (теперь Эйселмер) оказался под запретом, мы ограничились реками, ходить под парусом по которым — особое искусство. Каким наслаждением было ощущать свою силу в чудесном противоборстве со стихией, подальше от немцев и их сторожевых собак!

Глава 12
Снова на «Филипсе»

В начале октября 1943 года я вернулся в свой кабинет. Коллеги и служащие со счастливыми лицами приходили меня поздравить. Но завидев «вервальтеров», я почуял: что-то будет. Они хотят обсудить со мной свои планы, сказали они. Поскольку хорошего ждать от них было нечего, я кинулся в атаку.

— Что вы со мной сделали? Знаете ли вы, что никто мне даже не сказал, почему меня подвергли аресту? Я понимаю, что в бестолковщине забастовки что-то можно было и упустить. Но почему меня не освободили вместе с остальными? И что вы делали все это время, чтобы помочь мне?

На мгновенье они растерялись, но скоро все стало ясно. Они надеялись, что я пойму, до какой степени изменилась обстановка. О том, чтобы я пользовался той же властью, что раньше, теперь не могло быть и речи.

Я ответил на это, что немцы властны освободить меня от должности, но в этом случае они должны повесить у заводских ворот объявление: «Господин Филипс больше ни за что не отвечает». Тогда все поймут, как в действительности обстоят дела.

Никакого объявления у ворот повешено не было. Но это не означало, что переход от тюремной жизни к руководству компанией «Филипс» пройдет без сучка и задоринки. Когда меня освободили, я спрашивал себя, сколько времени мне понадобится, чтобы полностью войти в курс дела. В действительности на это ушло полгода. В первые недели я часто уносился мыслями к моим лагерным друзьям. Выздоровела ли жена Пита? Получил ли Ян отпуск? Добыл ли мой друг Эйнтховен радиоприемник получше, чтобы ловить передачи Би-Би-Си? Как прошли теннисные матчи? Продолжает ли Карел ван Вен давать уроки рисования?

После тюрьмы вы примерно с год испытываете острое наслаждение от самых обычных вещей. Прежде всего, конечно, семья. Снова быть с женой, и не час в неделю, а достаточно времени, чтобы поделиться всем на свете, это ли не чудесно! А какое удовольствие я получал от общения с детьми! Подумать только, как они выросли!

Разумеется, я сразу стал усиленно вникать во все, что происходило на «Филипсе». Одной из моих ежедневных забот был тревожный вопрос, сможем ли мы продолжать работать. Каждый день я пересчитывал прибывающие вагоны с сырьем. От них

зависел объем нашего производства. Из-за недостатка горючего автомобилями уже давно ничего не перевозилось, а для внутренних перевозок мы пользовались гужевым транспортом.

Наша мастерская в Вюгте также требовала внимания. Немцы уже несколько раз меняли коменданта лагеря. Каждый раз, когда назначали нового, Ламан Трип предупреждал меня об этом. Он считал, что мне необходимо познакомиться с комендантом. Я взял за правило страшно орать на этих комендантов по телефону. Как только назначали нового, я звонил ему и орал:

— Господин комендант лагеря, это господин Филипс!

— Кто?

— Генеральный директор Филипс!

Я так и представлял себе, как человек на другом конце провода кланяется телефонной трубке.

— Я бы хотел посетить лагерь! — орал я.

— Да конечно же, господин генеральный директор! Мы будем рады!

— Если удобно, я прибуду завтра в три дня.

Каждый новый комендант принимал меня очень церемонно. Кажется, они даже не догадывались, что еще недавно я был невольным гостем другого, почти такого же, лагеря. Посещение мастерской, разумеется, значило для меня куда больше, чем обычная заводская инспекция. Это были встречи с друзьями и коллегами. И однажды, к моему великому удивлению, я увидел Хела Стейнса, харенского врача. Он пережил ужасные испытания в Вюгте, но это было уже позади, теперь он снова был тюремным врачом. К счастью, он не мог ведать, что уготовила ему судьба. Позднее он попался на том, что оказывал помощь заключенным, которым удалось бежать, его схватили и отправили в значительно более суровый концлагерь в Германии. Он вышел оттуда едва живой.

Когда Гитлер начал терпеть поражения на всех фронтах, а воздушные налеты все эффективней рушили военное производство, ситуация в Эйндховене обострилась до предела. Германии недоставало рабочей силы. Люди Заукеля угоняли нидерландцев туда. Нашим «вервальтерам» вменили в обязанность забирать сотни молодых рабочих с наших заводов. Оказывать в этом содействие мы отказались. Это вызвало недовольство, тем более сильное, что инспекция по вооружению была крайне неудовлетворена нашей работой. Как всегда, у нас имелось в ходу то оправдание, что невозможно выпускать продукцию в срок, когда увозят рабочих.

Впрочем, этот аргумент на немцев больше не действовал. Но и нашим «вервальтерам» не слишком нравилось терять молодых

рабочих. Предвидя, что это, во-первых, вызовет противодействие, а во-вторых, снизит объем выпускаемой продукции, они предложили, чтобы мы сами определили тех молодых людей, без которых сможем обойтись. Мы отказались. Тогда они задали вопрос по-другому: дескать, укажите рабочих, без которых обойтись невозможно. Мы снова отказались. Мы не хотели брать на себя ответственность за решение, которое могло поставить на карту жизнь людей.

Мы так и не поддались и, надо сказать, не понесли за это никакого наказания. Люди Заукеля выполнили свои планы без нас. Но общую ситуацию этот конфликт, конечно, отяготил.

«Вервальтеры» стали все больше вмешиваться в наши дела. Однажды один из них явился, чтобы поставить меня в известность о том, что должны быть сняты все антенны на наших физических лабораториях. Я изобразил удивление, хотя ожидал такого рода команды давным-давно, и поинтересовался:

— Что это вдруг?

— Каждый раз, когда с аэродрома поблизости поднимаются бомбардировщики, следует немедленная реакция из Британии. Мы полагаем, здесь сидит кто-то, кто посылает сигнал.

Я покачал головой:

— Что за чепуха! Наши люди заняты делом! У них нет времени следить за вашими бомбардировщиками!

На самом деле, зная, какого класса радиомастера работают в наших лабораториях, я вполне допускал подобное. Антенны сняли, но можно было не сомневаться, что их заменят каким-нибудь другим, не менее эффективным устройством.

В другой раз «вервальтеры» явились обсудить крупный заказ на магниты, который хотели нам передать. Магниты для громкоговорителей были нашей специальностью, но на этот раз мы подозревали, что они понадобились для пехотных мин, огромные количества которых требовались немцам для укрепления своих позиций в России. Нет нужды говорить, что выполнять этот заказ нам не хотелось. Мы так и сказали. В ответ нам пригрозили, что это может быть воспринято как саботаж. Однако, согласно Уставу сухопутных боевых действий, от нас нельзя было требовать производства амуниции или компонентов вооружения в объемах, превышающих нужды оккупационной армии.

— Господа, — сказал я, — вам известно, что мы юридически не вправе принимать от вас такие заказы. У вас есть власть, соответственно, есть возможность обвинить нас буквально в чем угодно. Вы можете даже расстрелять нас. Но это не наша, это ваша ответственность.

— Господин Филипс, заверяю вас, что эти магниты предназначены не для пехотных мин и не для вооружения. «Филипс» крайне заинтересован в получении такого заказа.

— Хорошо. Направьте нам письмо, подписанное главой инспекции по вооружению в Гааге, в котором удостоверялось бы, что эти магниты не будут использованы в минах и прочих видах вооружения. Мы изучим письмо и примем решение.

Письмо так и не поступило. Заказ на магниты не был принят. При этом любопытно заметить, что годы нацистского вранья не смогли полностью истребить старомодную немецкую честность. Множество немцев, особенно неполитизированные армейские офицеры, наотрез отказывались подписать лживые заявления.

Я обнаружил также, что и большое число деловых людей.

Германии, даже из наших конкурентов, общались с нами с открытым забралом. Так, у меня был разговор в Гааге с доктором Люшеном, одним из руководителей «Сименса», который выказал желание купить наш радиоламповый завод в Гамбурге.

— В начале оккупации, — сказал я ему, — я взял за правило не принимать от имени «Филипса» таких решений, которые не захотел бы выполнить после войны. В делах с немецкими подданными приходится быть особенно осторожным, поскольку я не свободен, так что, сделайте милость, давайте обсудим ваше предложение после войны. Разумеется, — прибавил я, — вы можете обратиться к нашим «вервальтерам» и заручиться их поддержкой. Однако я сомневаюсь, что вам это удастся, поскольку в их обязанность входит, помимо прочего, следить за тем, чтобы капитал и активы «Филипса» оставались нетронутыми. Можно еще, конечно, через наши головы попытать удачу с правительством в Берлине, но это уж ваше дело.

— Я вполне понимаю ваши резоны, господин Филипс, — ответил Люшен, — и принимаю их во внимание.

В этом месте книги мне хотелось бы выразить дань уважения тем работникам и работницам «Филипса», кто отдал свою жизнь, участвуя в движении Сопротивления. Их имена выбиты в камне на монументе работы Карассо, установленном в Эйндховене. Приношу слова благодарности и тем, кто, не меньше рискуя собой, сумел остаться в живых. Их имена так часто легко забываются! Но разве могло быть случайным, что эйндховенский «Филипс» в оккупированной Голландии именовался «британской крепостью»?

Наша семья

В эти трудные времена семья служила чем-то вроде противовеса. Мне по-прежнему удавалось проводить дома больше времени, чем до войны. Мы помогали друг другу. По воскресным утрам, как было заведено, встречались для беседы с Богом, и друзья наших детей тоже принимали в этом участие. Поддерживалась и традиция выезжать за город на велосипедах и тандемах.

С продуктами было непросто. Хотя наша тайная кормилица корова ежедневно снабжала нас галлоном молока, это не восполняло прорех в рационе большой семьи, который со временем все больше оскудевал. Мы строго придерживались принципа ничего не покупать на черном рынке. Точно так же воздерживались мы и от популярного обменного бизнеса и никогда не меняли радиоприемников на мясо. Весной 1944 года обнаружилось, что из трех наших младших детей двое, Фриц и малышка Сильвия, заразились от шофера легкой формой туберкулеза. К счастью, постельный режим и усиленное питание поправили дело.

Сильвия тщательнейшим образом делила между нами еду, до такой степени скрупулезно, что каждый член семьи получал свою собственную «именную» тарелку с маслом. В начале 1944 года недельный паек масла — на самом деле это был маргарин — составлял 146 граммов для взрослых и 175 граммов для детей. Как им распорядиться, было личным делом каждого. Кто съедал сразу, кто размазывал по тарелке потоньше, чтобы растянуть на неделю.

Вот в чем у нас никогда не было недостатка, так это в деревянных сабо! Мы заказывали их у мастера-обувщика, поставляя ему собственные деревья из «Вилевала», и обеспечили обувью многих людей. И дети наши в основном носили сабо и после освобождения никак не хотели переходить на обычную обувь: «Как, неужели нужно идти в школу в туфлях?»

Несмотря на все проблемы, мы не пренебрегали каникулами и брали старших детей на яхту. Но отпуска всегда были вынужденно короткими: я не хотел оставлять заводы надолго.

Дети проявили поразительную способность приспосабливаться к новым условиям. Переезжали с места на место без единой жалобы. Когда весной 1943 года я оказался в тюрьме, то из страха перед бомбежками попросил Сильвию на время выехать из Эйндховена. То лето семья частично провела в деревенской гостинице, а частично — на ферме неподалеку от Сент-Михельгестеля. Моя старшая дочь Дигна махала мне рукой, в оговоренное время проезжая мимо на велосипеде, в то время как я ждал ее, стоя на плоской крыше семинарии. Немцы,

которым это не нравилось, неизменно ее прогоняли.

Моя жена так сильно верила в то, что все наши жизни, включая и мою, в руках Божьих, что ее добродушное спокойствие передалось всей семье. Позже, в 1944 году, в то самое утро, когда мой старший сын Тон должен был сдавать вступительные экзамены в среднюю школу, в семь утра бомбили окрестности Эйндховена. Но вот налет кончился, и Тон вместе с другими мальчиками невозмутимо пошел в школу.

Случалось и так, что мы были на волосок от гибели. Однажды зимней ночью случайная британская бомба упала на эйндховенскую газораспределительную станцию, которая находилась всего в сотне метров от «Лака». Многие жители близлежащих домов эвакуировались, мы же с несколькими соседями спрятались к нам в подвал. Положение было довольно серьезным. Опасность усугублялась тем, что техническая ошибка при попытке разрешить ситуацию могла привести к образованию чрезвычайно взрывоопасной смеси внутри газометра. Руководитель коммунальных служб, стремясь избежать взрыва, нашел в себе мужество и сумел перенаправить газовые потоки, когда верхний слой масла уже загорелся.

Между тем мы продолжали прятаться в бомбоубежище. После часового бездействия я не выдержал и вышел посмотреть, что происходит. И как раз в этот самый момент сорвало крышку газометра. Несколько минут — и весь газ выгорел, с воем взметнув до небес языки пламени. Но благодаря этому не произошло взрыва, который мог бы снести полгорода, включая и наш дом.

«Вторжение началось!»

Последний раз я посетил лагерь в Вюгте в мае 1944 года, незадолго перед тем, как высадились союзники. Немцы нервничали, не зная, где именно это произойдет. Я приехал в Вюгт потому, что пошли разговоры об эвакуации лагеря. Именно этого мы опасались больше всего, ведь тогда множество заключенных, которых мы посильно поддерживали, оказались бы лишенными этой поддержки. И, разумеется, комендант лагеря подтвердил, что немцы рассматривают возможность эвакуации лагеря. Я попытался его переубедить:

— Но, герр комендант, кто же сюда придет! Предположим, они и впрямь достигли французского побережья, но это ведь совсем не близко! О вторжении на нидерландское побережье, скажем, через Хук-ван-Холланд, не может быть и речи! Как они

будут снабжать армию через море? Даже и не волнуйтесь!

Между тем сами мы в Эйндховене ожидали вторжения со дня на день. Дома судили-рядили, как и когда это может произойти. «Лак» расположен рядом с вокзалом, и вполне возможно, что вокзал союзники будут бомбить. Так что мы решили, как только начнется вторжение, переехать в помещение Гольф-клуба и поселиться там в раздевалках.

День 6 июня начался, как любой другой. В семь утра я включил новости Би-Би-Си и ничего особенного не услышал. Приемник, кстати, мы прятали за ванной, и позже выяснилось, что каждый из детей знал, где он находится, и ни один не поделился своим открытием с другими. Когда я в 8.30 прибыл в управление, оно гудело, как улей, потому что в восемь по Би-Би-Си объявили: «Вторжение началось!» А я это прозевал! Я сразу же кинулся домой, обсудить с Сильвией, как быть.

По размышлении, мы стали склоняться к мысли, что может, все будет развиваться не так стремительно, как предполагалось. Но решили переезжать — значит, решили. Мы тронулись в Гольф-клуб. Сильвия с шестью детьми на велосипедах, я — в своей маленькой машинке с двигателем на газовом топливе, под потолок набитой одеялами и прочим багажом. В Гольф-клубе мы устроились, как могли. И оттуда я каждый день добирался в управление — девять километров в одну сторону велосипедом или — если повезет — на машине.

Итак, вторжение началось. Оккупанты чувствовали себя как на углях. Мне тоже было не по себе. Ходили слухи, что немцы составили списки людей, которых планируют увезти с собой в Германию, и что мое имя там тоже присутствует. Пора было подумывать о том, чтобы уйти в бега.

Утром 20 июля я проснулся с твердым решением: «Надо уходить!» Напряжение час от часу росло. На работе мы с моим личным помощником и швейцаром поговорили о том, что хорошо бы установить у меня в кабинете такой предупреждающий звонок, чтобы кнопка была у швейцара, и он, при виде сомнительных визитеров, мог наступить на нее.

Звонок этот так и не установили. В тот же день после обеда мне сообщили, что меня хотят видеть какие-то немцы — говорят, нужно обсудить какой-то приказ вермахта. Это звучало подозрительно: вещи такого рода обсуждались обычно с «вервальтерами». Так что я решил: исчезаю! В этот самый момент по телефону сообщили, что все входы и выходы охраняются немцами. Что ж, мы договорились с помощником, что он примет посетителей в моем кабинете и скажет, держа трубку в руке, что я, видимо, где-то на заводе. А потом начнет названивать по

цехам, спрашивая, не там ли я нахожусь.

Такой «поиск» должен был занять не менее четверти часа. Мне бы как раз этого хватило. Уже давно я попросил сделать ступеньки, благодаря которым мог покинуть свой кабинет через окно. В заборе вокруг здания была калитка, от которой у меня имелись ключи. Теперь это все пригодилось. Я попросил помощника отправить мою машину к муниципальному ремесленному училищу, где мог ждать незамеченным, прячась в глубоком дверном проеме.

Выскочил из окна, миновал калитку, оказался на задворках какого-то сада, пересек — внешне само спокойствие — по мостику канал и попал на ту самую улицу, где располагалось училище. Вдруг меня нагнал какой-то велосипедист. Это был швейцар: оказалось, я ушел с ключами от машины в кармане. Я отдал ему ключи, сказал, что буду ждать у училища. Так все и произошло, по плану. За мной приехал шофер, и только меня и видели.

Глава 13
В подполье

Я оказался теперь в том же положении, что и тысячи других нидерландцев, которые скрывались от немцев и их приспешников, положении, для которого в языке возникло даже особое выражение — «нырять под воду». Но мне оно давалось особенно трудно: уж очень много народу знало меня в лицо. Поначалу я отправился в эйндховенский дом моей двоюродной сестры по матери, которая была замужем за одним из филипсовцев, Тоном Хейзингой, и хотя провел там всего только одну ночь, это дало мне возможность спокойно обдумать свои дальнейшие действия. Той ночью я написал жене письмо, отправленное потом из Гааги, где сообщил, что нервы мои в последнее время расстроены и что хочу походить под парусом по Фрисландии, подлечиться.

Тем временем эйндховенское гестапо, во главе с Вебером, всюду меня разыскивало. Я заранее обговорил со своим личным помощником, чем ему следует объяснить мое внезапное отсутствие. Он должен был сказать, что назавтра у меня в Гааге деловая встреча и что порой я уезжаю туда на день раньше. Моя жена подтвердила эту версию. И все равно тем же вечером немцы явились искать меня в Гольф-клубе, но Сильвия только и сказала им, что я в Гааге.

Это случилось как раз в тот день, когда Штауффенберг совершил покушение на Гитлера в его штаб-квартире. Есть ли какая-нибудь связь между моим арестом и покушением на жизнь Гитлера, не знаю, но один из «вервальтеров», доктор Е. Лёзер, который ранее работал у Круппа и не пылал любовью к нацистам, был арестован несколько дней спустя. Впрочем, в те времена это могло произойти с любым подозрительным человеком. Как бы то ни было, я немцев перехитрил — хотя, конечно, опасность еще не миновала и действовал приказ, согласно которому каждый, скрывающийся от немцев, считается саботажником и подлежит смертной казни.

Хейзинга нашел для меня кров по соседству, у людей по фамилии ван дер Верд. Кроме меня, они прятали еще и еврейскую девушку, но за две недели пребывания там я видел ее только Один раз. Мое письмо жене, отправленное из Гааги, прибыло вовремя. В нем говорилось, что писать мне можно на почтовое отделение в Грау. Сильвия тут же показала его члену директората Дейкстерхейсу, который, в свою очередь, немедленно сообщил о нем «вервальтерам». Значит, решили они, я, по-видимому, где-то

в Фрисландии.

Погода стояла прекрасная, но тем трудней было томиться в моей чердачной комнатке. Так хотелось на волю! Мой зять Франц Виландер-Хейн тоже скрывался — в загородном имении, расположенном между двумя крупными реками, у деревни под названием Зулен. Вот я и решил, что отправлюсь именно туда, на природу, велосипедом. Перед отъездом я сутки провел в доме Хейзинги — они устроили нам с Сильвией свидание. У хозяев было трое детей, и они даже не подозревали, что дядя Франц и тетя Сильвия прячутся у них на чердаке. Там мы смогли обсудить все дела и попрощаться друг с другом — кто мог сказать, надолго ли.

В шесть тридцать утра, когда сотни велосипедистов ехали на работу, я пустился в путь, крутя педали за Хейзингой, с портфелем на багажнике, где лежали зубная щетка и бритва. На мне был плащ с поднятым воротником — я думал, никому на свете меня не узнать. Но куда там! В тот же вечер родственница нашей горничной сказала Сильвии:

— А господин Филипс-то в Эйндховене!

— Не может быть, — покачала головой Сильвия.

— А муж говорит, что точно видел его утром, едучи на работу!

К полудню я добрался до Оса, который в тридцати милях от Эйндховена. Заехав на тамошний филипсовский завод, попросил вызвать управляющего, но тот был в отъезде. Тогда я отправился постричься, потому что знал, что, когда скрываешься, опасно показываться у местного парикмахера. День был чудесный, и я катил по направлению к Зулену в превосходнейшем настроении. Поездка радовала несказанно. В кармане у меня лежали отлично сделанные документы на имя моего покойного зятя Варнера ван Леннепа. Центральный документальный архив в Гааге был целенаправленно разрушен авианалетом британцев, так что до правды не докопаться, и, если меня арестуют, так и скажу, что зовут меня ван Леннеп.

Пока я крутил педали по направлению к Зулену, мое «второе я» плавало где-то в Фрисландии. Ночью, перед отъездом, на чердаке, я написал еще одно письмо жене, которое потом должны были отправить из Бельгии. В нем говорилось, что еду по Арденнам, места вокруг восхитительные, глухие сонные леса — лучшее место, чтобы унять нервы. Чувствую себя уже сносно, писал я. Это письмо также приземлилось потом на письменный стол «вервальтера».

В Зулене я прекрасно устроился по соседству с такими же, как я, беглецами. Мы играли в пинг-понг в саду и чувствовали

себя так беззаботно, что совсем не думали о мерах безопасности. Жена и младшая сестра беспокоились больше и решили, что разумней было бы удалить мои выступающие вперед передние зубы. Из-за этих зубов, считали они, не узнать меня просто невозможно. Я же ни в какую не соглашался. Такая перемена во внешности для меня была бы равносильна утрате самого себя.

Но положение мое было совсем не так прочно, как мне хотелось думать. Внезапно 16 августа я узнал, что немцы арестовали Сильвию. Это поразило меня в самое сердце. Я был совершенно бессилен. Оставалось только молиться.

Это был один из немецких приемчиков — схватить жену и детей, чтобы мужчина сдался. Мы с Сильвией обсудили такую возможность загодя и пришли к выводу, что ни при каких условиях я сдаваться не должен. Но теперь предположения стали реальностью. Несколько квислинговцев явились в Гольф-клуб арестовать Сильвию. С тремя старшими дочерьми жена занимала одну из раздевалок. На стене висели оранжевые платья, сшитые из флагов в предвкушении освобождения. Это разозлило квислинговцев еще сильней. Просидев с полдня в помещении гестапо в Эйндховене, Сильвия вместе с тремя руководящими работниками «Филипса» была отправлена в Вюгт. Но пусть она сама расскажет свою историю.

Сильвия рассказывает…

Мы спрашивали себя, куда нас везут. В Вюгте есть дорожная развилка — одна дорога, столь хорошо мне знакомая, ведет в Харен, другая — в концлагерь. В деревне мы ненадолго остановились у местного отделения гестапо. Нас четверых на несколько минут оставили без присмотра. Мы сидели в машине, с некоторым беспокойством слушая новости Би-Би-Си.

Выяснилось, что все-таки — Вюгт. От въезда в лагерь до охраняемых, как бастион, ворот, примерно с полкилометра, я шла в сопровождении охранника. Едва мы тронулись в путь, как он спросил меня:

— Скажите, госпожа Филипс, чем объяснить, что вы не боитесь?

Я с удивлением посмотрела на него.

— В прошлом году я присутствовал при аресте вашего мужа, — объяснил он.

За те несколько минут, что у нас оставались, я попробовала рассказать ему, почему не боюсь. Между тем разговаривать с заключенными запрещалось, и когда мы подошли к воротам, ему

сильно попало.

Некоторое время я провела в ожидании, и вдруг в окно послышался хорошо знакомый мне голос: это близкий друг Фрица еще по Делфту, Ганс ван Кетвих-Версхур, в то время заключенный, работавший в лагерном управлении, пытался меня приободрить.

Первую ночь я провела в камере, а наутро была доставлена в барак, где содержалось примерно сто женщин. День напролет они сидели за длинными столами, свивая веревки. Особенно тепло приветствовали меня жительницы Эйндховена. Никогда не забуду, как там спали. Железные кровати были установлены длинными рядами в два этажа и связаны между собою, так что, когда кто-нибудь поворачивался на бок, весь ряд содрогался.

С непривычки в первую ночь я почти не спала. Заметила, что по рядам ходит одна из заключенных, присматривая за товарками, предлагая свою помощь. Как это чудесно, подумала я, что она может сделать что-то для других. И тут же в моем мозгу вспыхнула мысль: «Ты тоже можешь. Ты можешь научить их слушать Меня». Это была самая вдохновляющая мысль. Итак, днем за работой мы перешептывались (разговаривать было запрещено, но кто же удержит от болтовни сотню женщин!), а ночью, когда охранники уходили, сбивались в уголок. У нас имелся один экземпляр Нового завета (что, вообще говоря, не позволялось), и это было огромной поддержкой. В отсутствие священника очень важно было сделать так, чтобы для нас стало фактом: Бог говорит с нами в наших сердцах.

Я рассказала им, как много эта вера изменила в моей собственной жизни, как изменилось мое отношение к мужу, к детям, да, по правде говоря, решительно ко всему. Рассказала, как вот только что, в концлагере, поняла, что новую жизненную цель, только что обретенную мною, никто не в силах отнять. Моей первой целью было иметь счастливую семью. Понемногу, почти неразличимыми шажками, эта цель разрослась и стала желанием внести свой вклад в строительство целого нового мира, такого, каким задумывал его сам Господь, — уж конечно, без войн и концлагерей. Снова и снова наши беседы возвращались к тому, что в возведении нового мира принять участие может каждый.

После четырех дней пребывания в лагере я свыклась с рутиной: подъем в пять утра (наши надсмотрщики любили по часу держать нас, выстроенных в шеренгу, под открытым небом), потом кусок черствого хлеба на завтрак, свивание веревок, жиденький суп на обед, снова веревки, кусок хлеба на ужин с чем-нибудь, маргарином или повидлом, и — отбой.

Однажды меня повели на допрос. Я понимала, конечно, что

меня будут спрашивать, где мой муж, и уже несколько ночей обдумывала проблему: допустимо ли солгать, сказать, что не знаю?

Меня поставили в центре просторного плаца, под палящим солнцем, и держали так два часа. Цель была ясна — они хотели уничтожить меня морально. Как бы не так! Для меня этот опыт оказался воистину вдохновляющим. Лагерь — как улей. Скоро весть о том, что я там стою, разнеслась повсюду. Тут я увидела, как мой дорогой кузен Бен Телдерс движется по периметру плаца, конспиративно помахивая мне рукой. Из нашей семьи я оказалась последней, кто его видел: он умер в Берген-Бельсене, немного не дожив до освобождения. Потом появились еще двое заключенных, сотрудники мужа, с которыми меня арестовали. Через полчаса распахнулись главные ворота, чтобы впустить группу мужчин в полосатых лагерных одеяниях, они работали за пределами лагеря. В толпе я разглядела лицо нашего друга, Хела Стейнса. И он узнал меня тоже. «Хел!» — закричала я. И тут же мне приказали уйти с плаца и на оставшееся время поставили лицом к стене. Но как легко было у меня на душе! Я читала про себя гимн:

Если Господь, мой Бог, за меня,
Кто же тогда против меня?
Тогда слезы и испытания
Оборачиваются благословлением души,
Тогда ангелы присматривают за мной.
Ночью меня ободряют звезды,
Днем — цветы, обрамляющие мой путь.

Все дорогие друзья, которых я видела, — это звезды в небе и цветы на моем пути! И тут мне стало ясно, что я вправе сказать что угодно, лишь бы спасти мужа.

В комнате наверху меня допрашивал немецкий офицер. Секретарша в платье с большим декольте печатала вопросы-ответы.

— Где ваш муж?

— Не знаю.

— Я этому не верю.

— Я вас понимаю. На вашем месте я бы тоже не верила, но факта это не меняет.

— Разве вы не понимаете, что если не заговорите, мы посадим в лагерь ваших детей?

— Вы можете делать все, что вам угодно. Я не знаю, где мой муж.

После этих бесплодных пререканий, длившихся с вариациями в течение четверти часа, меня доставили обратно в барак.

Живо помню, как одна женщина предложила хорошенько потереть мне спину. Раз в неделю мы строем маршировали к зданию бани. Там выстраивалась очередь в затылок друг другу и, обнаженные, мы ждали, когда джентльмены-надсмотрщики разрешат нам помыться — по три-четыре человека под одним душем.

В числе заданий, которые приходилось выполнять в бараке, была починка одежды казненных. В жилетах и пиджаках зияли дыры от пуль, порой много кровавых пятен и дыр было в области живота. Однажды попалось пальто с меткой «в. Л.» — ван Леннеп? Я никогда этого не узнаю.

22 августа, во время физических упражнений — нас быстро гоняли взад-вперед по короткому отрезку дороги — меня вызвали из строя. Под конвоем вывели за пределы лагеря, посадили в машину и доставили в отделение гестапо где-то в окрестностях лагеря. Там, к моему восторгу, я не только увидела моих соратников по аресту, но и нашего доброго друга господина Стэнсма, государственного нотариуса, а также господина Бодде. Я смутно помнила, что последний вроде бы то ли играл, то ли не играл какую-то загадочную роль в освобождении одного из филипсовцев и переводе управляющего нашим станкостроительным заводом из тюрьмы в Вюгт. И вот теперь я и мои собратья по несчастью услышали, как нотариус зачитывает документ, гласящий, что господин Бодде назначен генеральным директором «Филипса» и что именно он добился нашего освобождения!

В тот же день мне разрешили забрать из барака вещи, хотя, разумеется, я почти все оставила моим товаркам-заключенным. Так что вскоре, с невыразимой благодарностью в сердце, я снова смогла обнять детей.

После моего ареста немцы три дня подряд, каждый раз под новым предлогом, устраивали набеги на Гольф-клуб. Опасаясь, что они додумаются арестовать детей, мои зять и золовка, ван Ремсдейки, троих младших отправили в деревню Хезе, а троих старших пристроили к друзьям.

Через неделю после моего освобождения лагерь в Вюгте был эвакуирован. Всех заключенных вывезли в Германию. Из ста женщин, обитавших в моем бараке, лишь семнадцать пережили Равенсбрюк, и то заработав хронические заболевания легких, почек и других органов. Нет слов, чтобы выразить мою благодарность тем, кто добился моего освобождения до этой эвакуации!

Из рассказа жены ясно, что заключение ее было отнюдь не шуточным. Конечно, точно я ничего не знал, но, будучи беглецом и бездельником поневоле, имел достаточно времени, чтобы воображать самые ужасные вещи, и чувствовал себя прескверно.

Решившись покинуть Зулен, я перебрался в Тил, где устроился в семействе ван дер Фелтцев. Вследствие эвакуации с острова Валхерен Виллем ван дер Фелтц, советник прокурора в Мидделбурге, занял дом своего престарелого двоюродного брата в Тиле. Это был большой запущенный дом, который частично использовался как жилье для медперсонала местной больницы. Хотя зарегистрировался я под именем, значившимся в моих документах, родственник ван дер Фелтца, тоже судейский, оказался моим добрым другом, так что моя подлинная сущность скоро перестала быть тайной. Через некоторое время я узнал, к величайшему своему облегчению, что Сильвию выпустили из Вюгта. Да и военные новости радовали. Когда 25 августа мы услышали об освобождении Парижа, мне захотелось это дело отпраздновать, и кстати я обнаружил, что в погребе под домом хранится превосходное вино. Я предложил на радостях использовать его по назначению, но ван дер Фелтц, будучи правоверным нидерландцем, считал, что мы не вправе прикасаться к вину его кузена. Тогда я сказал, что, если после войны он захочет возместить потери, пусть только мне скажет, я гарантирую, что в долгу не останусь; а кроме того, разве Париж освобождают каждый день? Так что мы распили бутылку замечательного вина. Позже, в суматохе эвакуации, остатки погреба были разграблены.

Между тем внутри и вокруг «Филипса» происходили странные вещи. Тромп, Ламан Трип и Й. С. де Врис ушли в подполье. Больше месяца компания существовала без президента. И вдруг откуда ни возьмись объявился господин Бодде.

Всегда во всех своих контактах с немцами активно занимаясь саморекламой, он заявил им, что уломать господина Филипса им ни за что не удастся, и это, помимо прочего, потому, что назначены не те «вервальтеры». Если они хотят человека, который способен справиться с этой работой, пусть назначат его, Бодде. И со временем, когда положение господ из Нидерландской инспекции по вооружению стало совсем шатким, они вдруг вспомнили о Бодде и 17 августа специальным письмом доверили ему управление «Филипсом».

Господин Бодде был неглуп. Преимущества и недостатки своего положения он видел вполне отчетливо. Он принял его,

этот пост, при условии, что госпожу Филипс не отправят в концентрационный лагерь в Германию, а отпустят на свободу вместе с тремя арестованными работниками «Филипса». Немцы согласились. Господин Бодде отнесся к этому делу весьма основательно. Он приказал государственному нотариусу составить документ, удостоверяющий случившееся. Как уже рассказывала моя жена, этот документ был заверен официально и подписан всеми заинтересованными сторонами, включая нашего «вервальтера» доктора Нольте.

Теперь господин Бодде достиг двуединой цели: удостоверился, что немцы ему доверяют, и мог рассчитывать на благодарность филипсовской общины Эйндховена. Поэтому он попытался вытащить на поверхность и меня, и других управляющих «Филипса». Даже обсуждал с кем-то из сослуживцев, как можно было бы, учитывая, что я писал из Арденн, опубликовать в бельгийской газете объявление примерно такого содержания: «Фриц, вернись! Все прощено!» Когда мою жену освободили, он вызвал ее, чтобы указать: господину Филипсу лучше бы вернуться домой.

— Это его последний шанс, — настаивал он, — иначе за ним начнется большая охота. И тогда будет слишком поздно. Тогда я ничего не смогу для него сделать!

Моя жена прекрасно справилась со своей ролью. Она попросила его найти мой адрес в Бельгии. Он пообещал, что сделает все, что сможет, а потом воскликнул с восхищением:

— Кто бы мог подумать! Я — глава «Филипса»!

4 сентября он впервые появился в Эйндховене в новом официальном качестве. Его встретили примерно с тридцать должностных лиц компании. Господин Бодде вошел. Никто не шевельнулся. Он сказал, что «Филипс» загнал себя в угол. Своим назначением он, господин Бодде, обязан тому факту, что господин Филипс сам отстранился от управления, чего делать никак не следовало. Власти в Гааге назначили его на вакантный пост, и он вправе ждать безоговорочного подчинения от всех присутствующих.

Эта речь была встречена ледяным молчанием. Господину Бодде ничего не оставалось, как удалиться в кабинет президента. Вскоре после этого он уехал в Гаагу, под предлогом нездоровья. Как перешептывались в Эйндховене, «в связи с политическим несварением».

Все это произошло, пока я прятался в Тиле. Там же я провел и день 5 сентября, который позже стал известен как «Безумный вторник», поскольку в тот момент всеми овладело ощущение, что союзники, взявшие почти всю Бельгию всего за пять дней, и

Голландию пройдут в том же темпе. Я видел, как немецкие колонны шли через город. Носились слухи, что союзная армия взяла Брюссель. До сих пор жалею, что союзники не обратили должного внимания на донесения нидерландского подполья, потому что именно тогда немецкая армия была в таком состоянии, что несколько сотен парашютистов, сброшенных у Мурдийкского моста — это была стратегически важная точка, — смогли бы превратить освобождение Голландии во что-то вроде прогулки. Увы, на самом деле все случилось совсем иначе! Но, как бы то ни было, в этот вторник я понял, что освобождение Эйндховена близко, и решил как можно скорее перебираться на юг, через дельты больших рек.

Тут я получил еще одно подтверждение того, что меня направляет Бог. Утром проснулся с отчетливой мыслью: «Сегодня же нужно уехать из Тила!» Одним из моих знакомых там был господин Далдероп, пожилой человек, в свое время крупный подрядчик «Филипса». Я его вызвал, он тут же по моей просьбе пришел. Сообщив, что хочу сегодня же перебраться через Ваал, я спросил, нет ли у него какого-либо грузовика, который шел бы в ту сторону, пусть он меня подбросит, я сяду рядом с шофером. Оказалось, что последний из оставшихся у него грузовиков был в нерабочем состоянии, но он пообещал что-нибудь да придумать.

И придумал. Я погрузил свой велосипед на паром, идущий в Вамел. На борту был только один молоденький немецкий солдат, который не проверял поклажи, не спрашивал ни у кого документов. Мне повезло: на некоторое время это оказался последний паром через реку, поскольку союзники начали обстреливать суда, плывущие по Ваалу.

Следующей моей задачей было пересечь реку Маас. На этой переправе все было в смятении: только что буксирное судно подверглось обстрелу. Капитан буксира, не внявший предупреждениям союзников, погиб, погибла и его жена; остался ребенок. Так что были сомнения в том, возможна ли переправа, но в конце концов капитан парома решил рискнуть еще раз. Так что мы с моим неразлучным велосипедом достигли-таки другого берега! Я направился в Осс, где несколько дней провел в семье директора нашего тамошнего завода. Но потом мне вдруг снова пришлось пуститься в путь, потому что и наши «вервальтеры» также решили укрыться в Оссе.

Итак, я нашел приют в доме одного фермера. Было время сбора картофеля. Как полагается, я предложил помощь. Ох, вот это была работка! У меня имелась только одна пара брюк, которую было жаль погубить, работая на коленях, поэтому я орудовал, согнувшись в три погибели. В конце дня спина моя

просто раскалывалась от боли! Впрочем, во всем остальном добрые брабантцы вели себя очень гостеприимно. Но мне хотелось подобраться как можно ближе к Эйндховену. Между тем находился я все еще к северу от шоссе Хертогенбос — Граве, по которому непрерывным потоком днем и ночью шел военный транспорт. Чтобы перебраться через шоссе, требовалось очень хорошо знать местность.

К счастью, местный пастор смог найти мне еще одно пристанище, поближе к Эйндховену. Это был дом священника в Динтере, деревушке к северу от Вегела. Жена одного моего приятеля провела меня по местности, кишевшей немецкими патрулями, — она ехала на велосипеде метрах в ста передо мной, пока мы не добрались до того места, где я мог спокойно пересечь шоссе. Следуя по велосипедной тропе, я благополучно приехал в Динтер. Правда, в дороге меня обогнали немецкие солдаты, приписанные к Волкелской военно-воздушной базе. Опасаясь, что им вздумается конфисковать мой велосипед, я перевернул его рулем вниз и сделал вид, что чиню проколотую шину.

В Динтере, где я оставался с неделю, местные подпольщики по мере возможности посвятили меня в положение дел на фронте. И вот, в то достопамятное воскресенье, сидя за обеденным столом после посещения церкви, мы вдруг увидели, как все небо заполнилось раскрывшимися парашютами. Десантники выпрыгивали из низко летящих «Дакот». Это было так потрясающе, даже не верилось! Наконец-то освобождение! После всех этих лет! Интересно, как поступят немцы? Будут сопротивляться или драпанут, как бежали в «Безумный вторник»?

Судя по всему, парашютисты двигались по направлению к нам. Тут уж невозможно было оставаться взаперти! Я кинулся в деревню. И пожалуйста, тут они и были! С первого взгляда больше всего поразило то, что солдаты показались мне прямо-таки толстяками — ведь мы, голландцы, стали все ужасно худыми. А у этих молодых парней к тому же оказались огромные головы! Больше того, они были в толстых свитерах и буквально увешаны автоматами, гранатами и укладками. К этому времени они уже добыли у местных фермеров конные повозки, на которые сложили свои рюкзаки и оружие. Было очевидно, что они в прекрасной форме.

Поскольку я оказался единственным, кто мог бегло с ними общаться, скоро я уже беседовал с капитаном. И, тряся ему руку, так растрогался, что несколько секунд не мог произнести ни слова. Наконец, овладев собой, я спросил, куда они направляются.

— К Вегелскому мосту, — сказал он. Невозможно было

удержаться от искушения вызваться показать им дорогу. Однако сначала надо было найти несколько велосипедов, чтобы десантники могли выслать вперед авангард. Неподалеку, держась за рули своих машин, стояло несколько фермеров.

— Мужчины, — сказал я, — этим солдатам нужны ваши велосипеды. Прошу вас…

Эта просьба не встретила никакого энтузиазма.

— Вы что, ненормальные? — разозлился я. — Эти ребята жизнью своей рискуют, чтобы освободить нас. А вам жалко несчастного велосипеда! Что ж, если так, ладно, напишу вам расписку за каждый велосипед. После освобождения можете требовать у мэра новый.

Так я и сделал — написал шесть расписок, поскольку требовалось шесть велосипедов. Капитан также их подписал. Тут вдруг один из фермеров бросился домой и привел нам велосипед жены, почти новый.

С огромным уважением смотрел я на этих десантников, когда они крутили педали по дороге на Вегел, — ведь за любым углом их могла прошить автоматная очередь немцев. Я хотел было поехать с ними, но и пастор принялся меня уговаривать, и люди удержали за полы плаща. Сказали: если нас схватят, меня, как гражданского, сопровождающего вражеских солдат, обвинят в партизанщине. Так что я вернулся в дом пастора, а десантники добрались до Вегелского моста, не встретив в пути никаких препятствий.

Назавтра нас разбудил грохот британских танков по дороге на Вегел. Я опять вознамерился отправиться туда тоже, но теперь дорогу мне преградили немецкие патрули.

В эту ночь разразилось жестокое артиллерийское сражение. Над нашими головами свистели снаряды, пролетавшие то от Вегела к Схийнделским лесам, где окопались нацисты, то обратно. В эту ночь я обнаружил, что человек не всегда знает, чего ему бояться, а чего — нет. В то время, как все остальные перебрались в погреб, я оставался в своей постели, будучи твердо уверен, что эти снаряды — не про меня, и мирно спал.

На следующий день в нашу деревню вошла американская пехота. Когда я спросил их, откуда они, указали дорогу на Вегел. Этого мне хватило. Я быстро собрал свои пожитки, поблагодарил хозяина и хозяйку, вскочил в седло и направился в Вегел, где обнаружил штаб-квартиру 101-го воздушного дивизиона американцев — «Визжащих ангелов». Не терпелось поскорее продолжить свой путь в Эйндховен. Какие-то люди вскрыли гараж, раскопали там вполне работоспособный автомобиль, и в эту замечательную машину вместились: две медсестры, два

вышедших из подполья беглеца, один участник Сопротивления, сам владелец гаража — и горы багажа. Одна из сестриц сидела у меня на коленях. Ранним утром мы выехали в Эйндховен, но провели в пути не более получаса, как услышали грохот приближающегося воздушного налета, и, спасаясь, выбрались из машины и разбежались по окрестным полям. Наконец налет закончился. Наступила ночь, но, несмотря на темень, мы доехали до самого Сент-Уденроде, где нас задержал британский военный патруль.

В Сент-Уденроде обнаружилась пивная, однако переночевать было негде. Кто-то улегся на бильярдный стол, кто-то на пол под ним; но всюду было одинаково жестко. В конце концов мы разговорились, и каждый рассказал свою историю. Так мы скоротали ночь, а ранним утром снова пустились в путь и в Эйндховене оказались еще до полудня, и, как выяснилось, как нельзя вовремя, потому что вскоре после этого немцы отбили часть шоссе.

Наконец-то! Не терпелось получить ответы на сотню вопросов одновременно. Как моя семья? В каком состоянии «Вилевал» и «Лак»? Я попросил водителя проехать мимо «Вилевала». Дом стоял пустой, воплощение одиночества. С крыши сорвало почти всю черепицу, часть стены снесена. Гараж полностью уничтожен. Ни единой живой души. Позже я узнал, что леса бомбили союзники, полагавшие, что немцы спрятали там запасы оружия, и что мой двоюродный брат Антон де Йонг, живший в квартире над гаражом, чудом спасся от прямого попадания бомбы.

Оттуда мы поспешили в Эйндховен, по дороге встретив пожарного из филипсовской пожарной команды, который рассказал, что союзники освободили Эйндховен еще в прошлое воскресенье. Но во вторник немцы попытались отбить город, перед этим подвергнув его бомбардировке. Тот налет, что мы слышали по дороге, как раз предназначался Эйндховену! Союзники не успели еще установить противовоздушные батареи, так что немецкие самолеты могли в течение трех четвертей часа безнаказанно бомбить все, что им вздумается. Городу, все еще празднующему освобождение, страшно досталось.

Я спросил, не знает ли он, где мои жена и дети. Он полагал, что в городе, но в «Лаке» ли, сказать не мог. Говорили, что «Лак» горел.

Я нажал на стартер, чтобы ехать к «Лаку», но многие улицы завалило так, что пути не было. Виляя так и сяк, в объезд я наконец добрался до дома, который и в самом деле на вид пострадал основательно. Но не успела машина остановиться, как няня моих детей кинулась ко мне со словами: «Все целы! Никто

не пострадал!» Я бросился в дом, и долгожданная встреча состоялась. Никогда еще душа моя не полнилась такой благодарностью к Господу. Не могу описать, что это такое — увидеться снова после таких трудных недель.

С огорчением я узнал, что жена и дети за последние дни натерпелись страху больше, чем за всю войну. За день до освобождения Эйндховена они на велосипедах переехали из Гольф-клуба в город, потому что в Валкенсварде шел бой. По пути им несколько раз пришлось прятаться в придорожных канавах. В Эйндховене, однако, все выглядело поспокойней. Поэтому они и остановились в «Лаке». В понедельник, 18 сентября, Сильвия и Тон увидели, как танки союзников маневрируют по узким улочкам центра. Их поразил контраст между веселостью горожан, шумно приветствующих освободителей, и угрюмыми, сосредоточенными лицами солдат.

На следующий вечер жена отправилась в гости к своему двоюродному брату, взяв с собой трех старших детей. Им хотелось послушать, как по радио сообщат об освобождении Эйндховена. И как раз тут началась бомбардировка. Человек двадцать кинулись искать спасения в доме Леопольда, спрятавшись под лестницей тесного подвала. Слышно было, как совсем рядом рвутся бомбы, от этого сотрясались стены. Тут уж впала в ужас даже моя жена. Между тем наши младшие в «Лаке» прятались в погребе со своей нянюшкой. Шесть бомб упало в саду, так близко к дому, что вылетели все стекла, пострадали стены, тяжелая мебель попадала. С потолка погреба сыпались куски штукатурки, но, к счастью, не там, где хоронились люди.

Теперь «Лак» стал для житья непригоден, поэтому мы оседлали велосипеды и переехали в дом ван Ремсдейков в Гольф-клубе. В оккупацию этот дом занимали немцы, а теперь — несколько семей, оставшихся без крова. Еду для этих восьмидесяти бездомных готовили на оставшейся от немцев полевой кухне. Мы поселились в гараже, который разделили на комнаты самодельными перегородками. Через несколько дней мы вновь переехали, «временно», теперь уже в пристройку к дому Оттена, которую раньше также занимали оккупанты.

Пришли наконец дни, о которых мы мечтали больше четырех лет. Больше не было вокруг немецких мундиров. Не было угрозы личной безопасности. Никакой лжи в газетах или по радио. Никаких ограничений. Снова была свобода слова. Нам даже не верилось. Мы смотрели, как проходят по улицам колонны союзнических войск. Это зрелище означало, что мы и в самом деле освобождены.

Увы, нет радости без печали. Наш город оделся в глубокий

траур. Тот налет во вторник унес много жизней, и скоро мы узнали, что потеряли немало друзей и знакомых. Погибло много детей. Так что раздавались не только радостные возгласы. Мы слишком хорошо понимали, что война совсем еще не окончилась.

Глава 14
Освобождение

Первое, что я сделал после возвращения, это привел себя в порядок (чем последние несколько недель пренебрегал), а потом на велосипеде Сильвии отправился в школу, где в одной из классных комнат собрался управленческий персонал «Филипса». Мое появление было встречено радостно, и немедленно началась дискуссия по поводу того, что прежде всего следует делать в создавшемся положении.

В настоящий момент мы находились как бы посреди арены боевых действий, с которой вооруженные силы союзников постепенно вытесняли немцев. Первейшей моей задачей было установить контакт с новыми властями, поэтому мы решили, что нужно нанести визиты британскому коменданту города и представителю нидерландских военных властей, назначенному нидерландским правительством в Лондоне для руководства страной в переходный период.

Другое наше решение касалось обеспечения защиты заводских сооружений: следовало позаботиться о том, чтобы остатки заводского имущества не исчезли в неразберихе. В этом отношении мы ничего существенного пока предпринять не могли, кроме разборки завалов, оставшихся от последней бомбежки. Подачи электрического тока не было; все сырьевые материалы, так же как множество станков, увезены оккупантами; прочее оборудование бездействовало. Но люди наши по-прежнему были здесь, и это было самое главное.

К великому моему изумлению, вскоре после освобождения буквально из ниоткуда возник Оттен. Каким-то образом он примкнул к комиссии союзников, которой руководил сэр Уотсон-Уотт. Все эти годы мы оба с нетерпением ожидали того момента, когда сможем наконец обменяться рукопожатием в освобожденном Эйндховене. Возвращение Оттена внесло неоценимый вклад в восстановление «Филипса», хотя, разумеется, ему были внове и удивительны особенности нашей жизни — такой, как она сложилась в оккупационный период. Помимо Оттена, я с восторгом приветствовал принца Бернарда, который, будучи главнокомандующим вооруженными силами Нидерландов, приехал с инспекцией в первый из освобожденных голландских городов. За годы изгнания принц и Оттен стали друзьями.

Так случилось, что я оказался в джипе военной бригады

принцессы Ирены, когда эта бригада вошла в Эйндховен, и своими глазами видел, с каким энтузиазмом население Нидерландов встречало свои войска, вернувшиеся на родную землю.

Следующие дни прошли в постоянной спешке, напряжении и атмосфере приподнятости. Люди наслаждались свободой, хотя свобода эта, конечно, не могла не быть ограничена. Мы на «Филипсе» с трудом добивались того, чтобы снова вошли в силу расписание и правила распорядка. Впрочем, поначалу это было не так уж и важно, ведь производить пока еще было нечего. Все ликовали, что Эйндховен свободен от кошмара немецкой оккупации.

Однако первые разочарования не заставили себя ждать. Перед «Филипсом» стояла задача как можно скорей запустить заводы. Однако союзники были полностью поглощены ведением победоносной войны против могучего и отчаянно сражающегося противника. В тот момент я не имел даже представления, с какого рода трудностями приходилось сталкиваться, чтобы регулярно снабжать армию боеприпасами и продовольствием.

Вскоре после освобождения на аэродром в Арнеме стали садиться самолеты, и тогда и без того перегруженные линии снабжения союзников подверглись просто колоссальному напряжению. Немцам удалось закрепиться на острове Валхерен, и оттуда они не давали судам союзников пройти в порт Антверпена, так что все поставки должны были проходить через Францию. Весь транспорт, направлявшийся на театр боевых действий в Брабанте, двигался через Эйндховен. По нашим улицам шли бесконечные колонны с припасами. Но, увы, обеспечить продуктами тех, кто смотрел на них с дорожных обочин, они не могли. Положение с продовольствием в Эйндховене становилось все хуже и хуже. Дневная норма хлеба снизилась до 600 граммов — это было даже меньше, чем во время оккупации.

В октябре я поехал в Париж, чтобы обсудить эту ситуацию с ответственными за материально-техническое обеспечение чиновниками Верховного командования объединенных экспедиционных сил. С немалым трудом удалось добиться встречи с соответствующим британским генералом. Я уже по опыту знал, что с длинным списком жалоб от британцев многого не добьешься, и когда он, после вступительной светской беседы, спросил меня, как обстоят дела с продовольственным снабжением в Эйндховене, просто сказал:

— Да на самом деле неважно.

Наступило молчание, и только потом он переспросил:

— Что, в самом деле так плохо?

Так мы установили контакт, и он сразу же пообещал помощь. Колонна грузовиков из Нормандии как раз двигалась через Эйндховен, и вели ее голландские женщины-добровольцы. Эту колонну генерал и передал в распоряжение нидерландских властей для раздачи продовольствия населению. Получив такое обещание, я вернулся в Эйндховен, где эта новость обрадовала многих.

Роль, которую сыграли в те дни добровольческие женские подразделения, просто невозможно переоценить. Днем и ночью девушки доставляли продукты питания туда, где в этом была самая острая необходимость. Так что положение с едой облегчилось, и как раз вовремя, потому что люди начинали роптать. Им было непросто понять, что война еще далека от завершения: Бреду предстояло освободить полякам, Тилбург — канадцам, танковое сражение под Оверлоном предохранит Брабант от дальнейших немецких угроз. Но и после этого до победы было не близко.

Несмотря на это, 21 ноября 1944 года рабочие наших заводов устроили демонстрацию, чтобы выказать свое недовольство. Наша радиостанция «Свободная Голландия» распространила известие о ней по всей стране. Проведенная мирно и с достоинством, эта демонстрация, как нам стало известно, произвела плохое впечатление на те области Голландии, которые находились еще под немецкой пятой.

Между тем стало известно, что немцы вывезли с собой все оборудование нашего завода в Хилверсюме — и станки, и детали, и даже провода и кабели. Впрочем, практически то же самое в «безумный вторник» оккупанты сделали и в Эйндховене. Под наблюдением «вервальтера» Нольте продукцию с наших складов вагонами вывозили в Германию. Работники «Филипса» предпринимали отчаянные попытки остановить эти поезда. Одному человеку такая попытка стоила жизни: его расстреляли за саботаж. А с тех станков, что не поддавались перевозке, немцы сняли существенно важные детали. Так что все наши усилия создать базу для послевоенного восстановления производства были сведены к нулю.

Сюрпризов хватало. К примеру, деятельность радиостанции «Свободная Голландия» принесла совершенно неожиданные плоды. Процесс радиовещания требовал разностороннего персонала — техников, дикторов, литсотрудников — и такие люди на «Филипсе» нашлись. И не только радиостанция отнимала у нас сотрудников. Союзники нуждались в большом количестве гражданских специалистов, особенно же тех, кто владел несколькими иностранными языками. Вскоре Эйндховен стал как

бы столицей освобожденных земель Голландии и, следовательно, в нем образовалось много новых учреждений. Работать на союзников считалось удачей — хотя бы и потому, что таким образом открывался доступ ко всякого рода благам вроде сигарет, кофе, швейных иголок, нейлоновых чулок и прочих вещей, которые к тому времени стали совершенно недосягаемым дефицитом. По подсчетам Оттена, не меньше сорока шести организаций конкурировало между собой за филипсовский персонал. Так что на наших глазах происходил буквально исход сотрудников. Дело усугублялось еще и тем, что за годы оккупации филипсовцы истосковались по работе, а тут на них обрушился такой спрос! Впрочем, большая часть их к нам позже вернулась.

Многие коммунальные службы, телефонная связь пока не функционировали. Почта также не работала, поэтому письма доставлялись посыльным. О железнодорожном сообщении не могло быть и речи; бензина и топлива как бы не существовало в природе. Отапливать дома было нечем, так что возник огромный спрос на дрова. За зиму вырубили треть деревьев в лесах вокруг нашего «Вилевала». Это было неизбежно, и никто бы не возражал, но вскоре массовые вырубки приняли нежелательный оборот, поскольку дельцы «черного рынка» стали рубить наши деревья и продавать их в городе по взвинченным ценам. Пришлось принять меры против злоупотребления: чтобы срубить дерево, теперь требовалось предъявить пайковую карточку, в которой ставилась отметка. Деревья срубались на высоте колена, так что остался лес пней. Позже мы собрали команду безработных, которые с помощью цепи и треноги выкорчевывали эти пни. В окрестностях нашего дома оказалось не меньше ста двадцати воронок от бомб, так что команда закапывала и эти кратеры тоже.

В свое время немцы реквизировали наш дом в полной уверенности, что будут жить в нем до скончания века. Поэтому они присматривали за «Вилевалом» сравнительно неплохо. Но к концу оккупации, как я уже говорил, дом основательно пострадал. Тем не менее союзники поместили в нем строительный отдел авиабазы. Эти солдаты со времен высадки в Нормандии ночевали в палатках, так что даже полуразрушенный дом промышленника показался им верхом роскоши. Но если немцы устраивались на века, то союзники вели себя как на бивуаке. Они готовили на нефти, от которой вся кухня покрылась сажей толщиной в палец. Мы не жаловались, потому что после ухода войск так или иначе надо было бы все приводить в порядок. Впрочем, затевать ремонт, когда столько народу в Эйндховене было лишено крова над головой, казалось неуместным, а мы

вполне сносно поживали в пристройке к дому Оттена.

Этот дом представлял собой весьма основательное каменное сооружение, выкрашенное вызывающе белой краской, что делало его хорошо заметным с воздуха. Теперь в нем размещалось командование Королевскими военно-воздушными силами во главе с вице-маршалом Гарри Бродхерстом. Мы чувствовали себя несколько неловко, живя почти под одной крышей со штабом военно-воздушных сил, однако Бродхерст уверял, что беспокоиться решительно не о чем. Послушать его, так между «люфтваффе» и Королевским военно-воздушным флотом существовало негласное соглашение никогда не бомбить штаб-квартиры друг друга. Но едва генерал Монтгомери со своим штабом перебрался в деревушку Гелдроп, как тот же Бродхерст предсказал: «Вот увидите, непременно ударят!» И что же? На дом Оттена не было ни одного налета, а Монти в Гелдропе досталось несколько бомб, метивших в его штаб-квартиру!

На Рождество британские обитатели «Вилевала» решили сделать нам ответный подарок и пригласили туда нас с детьми. Это было странное чувство — оказаться в гостях в собственном доме. В холле, красотой которого мы всегда так гордились, солдаты соорудили огромный бар из грубо обструганных досок. Не могу сказать, что это радовало глаз, но детям ничуть не мешало. В гостиной был накрыт чайный стол, и малышня наша наугощалась буквально до дурноты.

Англичан огорчало, что леса вокруг изувечены; они заметили, что я стремлюсь как можно скорей приступить к новым посадкам, ведь немцы вывезли все деревья, какие только могли, чтобы огородить свои местные аэродромы, а также использовать зелень в качестве камуфляжа. Посадки вокруг «Вилевала» в основном еловые, и весной 1945 года военные на неделю выделили нам грузовик, чтобы мы могли пересадить столько елей, сколько сумеем. Это был очаровательный жест. Огромное множество саженцев доставили в «Вилевал», и это стало некоторой компенсацией за ущерб. Я очень радовался, что после стольких лет мы смогли наконец приступить к уходу за лесом.

Мало-помалу заработали заводы. Мы достали маленький генератор в несколько тысяч киловатт и с его помощью стали приноравливаться к нуждам времени. На домашнее хозяйство выделялось совсем немного электроэнергии — мы стали выпускать экономичные маломощные электролампочки. То обстоятельство, что они еле светились, мало кого волновало.

Чтобы не сидеть без дела, люди начали выпускать маленькие печки и даже игрушечные машинки.

Для производственных целей был необходим газ. Газ в

Эйндховен поступал с государственных разработок, но трубопровод проходил по территории, все еще контролируемой немцами, и филипсовские инженеры и техники городских служб исхитрились восстановить древнюю муниципальную газогенераторную установку.

В порядке частной инициативы некоторые филипсовцы создали строительные бригады по восстановлению домов. Чтобы наладить в городе нормальную жизнь, наши работники неизменно проявляли и инициативу, и изобретательность. Они действовали так потому, что умели работать командой и, сверх того, превосходно знали друг друга.

Кружок промышленников

В неразберихе, наступившей после освобождения, эйндховенские промышленники столкнулись с самыми разными проблемами, решать которые легче было совместно. Сразу после моего возвращения я смог внести свой вклад в это дело. Катя на велосипеде по Эйндховену, я встретил текстильщика Вилли Бакерса, который беседовал с Яном ван Сандиком, секретарем местного отделения Национального общества промышленности и коммерции. Мы тепло приветствовали друг друга и, потолковав, пришли к выводу, что хорошо бы собрать всех эйндховенских промышленников. На следующий же день, не откладывая дел в долгий ящик, двадцать человек основали Эйндховенский кружок промышленников. Меня выбрали председателям, хотя я, ввиду вечного доминирования «Филипса», и сопротивлялся. Я председательствую в нем по сей день, и это сообщество очень мне дорого.

Кружок промышленников заполнил собой пустоту. Каждую субботу, утром, мы встречались в Коммерческой палате и обсуждали такие животрепещущие вопросы, как отношения с военными властями, снабжение топливом, отсутствие оконного стекла и, самое главное, — ситуацию с продовольствием.

Скоро стало ясно, что наше сотрудничество приносит превосходные результаты.

Нашему примеру последовало, по мере своего освобождения, большинство крупных городов Брабанта, и тогда был создан Совет по координации деятельности кружков промышленников в освобожденной Голландии, председателем которого избрали меня. После освобождения всей страны в мае 1945 года кружки промышленников шагнули и на север. У меня даже возникла надежда, что мы открыли новую многообещающую форму

организации, но этому не суждено было сбыться.

В какой-то момент свои возражения высказала церковь, но это препятствие мы преодолели. В Эйндховене католики сотрудничали со своими коллегами-протестантами, и это поначалу вызвало неприятие епископа Хертогенбосского. Встретившись с ним, я понял, что он стоит перед дилеммой.

— Господин Филипс, из-за вас мне трудно запретить католикам участвовать в работе вашего кружка. Я не могу применить обычные в таких случаях аргументы, поскольку знаю, что вы — верующий христианин.

— Но, монсеньор, разве это не повод, чтобы отказаться от возражений против кружка?

Через некоторое время епископ дал зеленый свет работе в нашем кружке, что сняло сомнения даже у самых ревностных промышленников католического вероисповедания. Сегодня, разумеется, ситуация совершенно иная: католики и протестанты беспрепятственно сотрудничают во всех подобного рода организациях.

По-настоящему упорное противодействие нашему начинанию пришло со стороны давно устоявшихся организаций. У меня состоялись переговоры с Л. Г. Кортенхорстом, секретарем Ассоциации служащих католического вероисповедания, который в самой категорической форме возражал против деятельности наших кружков. Он увидел в нас конкурентов. В Нидерландской федерации служащих также заявили, что наши инициативы — чистейшей воды любительство. Что ж, пусть и любители, но мы достигли большего, чем все организации прежнего толка вместе взятые, тогда как из бесед с лидерами этих организаций мне стало ясно, что они обращены в прошлое: им мечталось вернуться к золотому довоенному времени. И поскольку у меня были дела поважнее, чем проталкивать организацию, для которой в этих условиях будущего на национальном уровне я не видел, в октябре 1945 года мы провели в Утрехте собрание и распустили свой Координационный совет.

Эйндховенский кружок, однако, действует и приносит пользу. Ежемесячно проводятся обеды, обсуждаются проблемы, при необходимости организуются рабочие встречи. Одним из результатов этой деятельности явилось то, что теперь люди с большей готовностью, чем это делалось раньше, приходят друг другу на помощь.

Но я отвлекся. Мы говорили об осени 1944 года. Вот одна из проблем, с которыми мы тогда столкнулись: чем платить рабочим и служащим? Делать это из выручки за проданные товары было, конечно, немыслимо, и наше лондонское правительство, при

содействии военных властей, оказывало в этом помощь. Из его представительства в Эйндховене поступали деньги на уплату жалованья. Наши долги, разумеется, исчислялись миллионами.

Поскольку и помимо этой были проблемы, которые требовалось обсудить, несколько раз я выезжал в Брюссель, где останавливался обычно в штаб-квартире принца Бернарда. Там была атмосфера, типичная для всех штаб-квартир. Надо сказать, я с огромным уважением относился к деятельности принца по руководству Сопротивлением. Его популярность в народе была огромна.

В штаб-квартирах вы всегда сталкиваетесь с самыми разнообразными типами. Помню одного огромного парня, который рассказывал фантастические истории о своих приключениях на севере страны. Он был вечно в пути то на оккупированную территорию, то на освобожденную, живописал свои героические подвиги и призывал к тому же других — однако со временем было замечено, что те, кто следовал по его стопам, неизменно оказывались в лапах нацистов. В конце концов выяснилось, что он двойной агент, и его арестовали. Позже этот деятель — прозвище его было «Кинг-Конг» — встретил незавидный конец под стать своим темным делам.

Путешествие в Швейцарию

Во второй половине декабря 1944 года я в сопровождении двух наших инженеров совершил поездку в Швейцарию. Немцы вывезли или привели в нерабочее состояние огромное количество наших станков. В свое время, весной 1943 года, будучи в Швейцарии, я заказал токарные и металлорежущие станки в тайной надежде, что их доставят нам после войны. Теперь нам срочно понадобились и эти, и еще множество других. Нельзя было не понимать, что после освобождения Европы спрос на такое оборудование повсеместно повысится. Если хочешь получить его скорее, значит, нужно прибыть в Швейцарию раньше других заказчиков.

Прежде всего потребовался автомобиль. По счастью, наш руководитель отделом снабжения всю оккупацию прятал свой превосходный «Гудзон» под стогом сена. Так что машина нашлась. И мы сами, и наше средство передвижения были обеспечены всевозможными документами, разукрашенными всеми доступными печатями. Военные власти снабдили нас бумагами на трех языках, в которых говорилось, что наша поездка служит делу победы. На ветровом и заднем стеклах автомобиля

были наклеены надписи: «Особая нидерландская миссия».

Итак, я и мой верный водитель Ад ден Хартог направились в Лаувайн. К счастью, у филипсовского представителя там сложились добрые отношения с британцами, и он снабдил нас несколькими канистрами с бензином. А наш представитель в Брюсселе, имея превосходные контакты с французским подпольем, смог обеспечить нас целым комплектом жизненно важных печатей, проставленных в наших бумагах. Из Брюсселя мы двинулись в Париж, где следовало получить въездную визу в Швейцарию. Нам сказали, что на это уйдут недели. Столько временем мы не располагали, поэтому решили попытать удачу в Лионе, где у нашего представителя вроде бы имелся подход к местным властям.

На полпути в Дижон я с превеликими трудностями добывал бензин. Выдавали его американцы. Когда я наконец добрался до нужного человека, выяснилось, что у нас нет необходимых бумаг, и сделать он ничего не может. Тогда я обратил его внимание на повсеместно принятую во Франции методу провертеть в трубопроводе Марсель — Лион дырку и таким образом нацедить бензина для личных нужд. Если уж такое сходит с рук, сказал я, то что ему стоит выделить несколько жестянок бензина честному, лояльному голландцу, который направляется в Швейцарию, чтобы купить оборудование, от которого зависит жизнь и благополучие тысяч людей? Этот аргумент подействовал, и до Лиона мы добрались.

Но виз у нас по-прежнему не было, и выдавать их нам наотрез отказались. Велели возвращаться в Париж. Я ухитрился проникнуть к капитану, который командовал пограничной охраной, но и он отказал мне:

— Господин Филипс, ничем не могу помочь!

Я внимательно посмотрел на него:

— Если я вернусь в Париж, то ставлю последний гульден, что вам придется объясняться с вышестоящими лицами.

Он согласился, что такая вероятность имеется.

— Знаете что, прямо сейчас дайте мне ваше решение в письменной форме, я отвезу его в Париж, и это сэкономит нам массу времени.

Теперь была его очередь внимательно меня разглядеть. Конечно, он видел, к чему я клоню, но все-таки выдал мне документ. С этой бумагой я направился на пропускной пункт в Аннемас, и поскольку он находился под командованием этого самою капитана, нас пропустили.

Вечером мы въехали в Женеву. Ощущение было поразительное. Впервые за столько времени мы увидели город в

ночных огнях. И улицы, и витрины магазинов — все сияло. Мы вышли из машины и прошлись по центру. Надо же, витрина полна обуви, а рядом еще магазин, и еще две витрины, и тоже с обувью. А чуть дальше — еще и еще. Да, после житья впроголодь это изобилие воспринималось как нечто невообразимое.

В филипсовском представительстве в Женеве по-прежнему командовал доктор Брюммер. Теперь я мог приветствовать его безо всякой конспирации, открыто. Мы сразу направились смотреть станки. Я купил также несколько машин, включая «Бьюик», прошедший всего десять тысяч километров. В нем мы могли перевезти измерительный стенд, который купили у нашего старого поставщика, Женевского общества физических инструментов. Однако на вывоз всего этого оборудования требовалось разрешение.

Швейцарцы подписали соглашение, что экспорт такого рода оборудования возможен только с разрешения союзников. Это была проволочка. У британского консула в Женеве жена была голландка, он даже попытался нам помочь, но не смог, поскольку Голландия до сих пор считалась оккупированной. Я настаивал на том, чтобы для разрешения этого дела он связался с Лондоном, и сам съездил к британскому послу в Берне, который пообещал принять соответствующие шаги.

Ничего не поделаешь, приходилось ждать, чем закончатся эти дипломатические переговоры. Но зато теперь мне представилась возможность несколько дней покататься на лыжах в Ароза — в компенсацию за неудачу в марте 1943 года. Выяснилось, однако, что колено мое все еще не оправилось после травмы, полученной два месяца назад во время хоккейного матча с командой Королевских военно-воздушных сил в Эйндховене. Так что вместо катания я просто понаслаждался зимним солнышком.

Вернувшись в Женеву, я вместе с компаньонами продолжал ждать ответа из Британии. Никто и не надеялся, что дело решится раньше Рождества. И вдруг позвонил консул: «Это чудо, но пришел ответ, и он положительный!» Это было как раз перед Рождеством.

Домой мы направились в самом радужном расположении духа, заказав станков больше чем на миллион франков. Самым ценным моим приобретением был генератор на 3 мегаватта, с получением которого мы бы удвоили наши мощностные возможности. Он простоял несколько лет в ожидании отправки в Таиланд, но отправке помешала война. Кроме того, дирекция нашей провинциальной электростанции попросила меня посетить «Браун — Бовери», чтобы присмотреть для них турбину и динамо-машину, и документы на эти агрегаты также были у меня в

портфеле. Поскольку мы оказались первыми иностранными покупателями, нам пообещали доставить их всего через шесть месяцев. Не ограничившись этим, мы приобрели еще шесть новых «ланций», машин быстроходных и экономичных, которые потом прекрасно служили «Филипсу».

Путешествие в обратную сторону прошло гладко. Водитель вел «Бьюик», я — «Гудзон». Стояла зима, постоянно валил снег. Откуда-то издали доносились залпы орудий союзников, прорывавшихся сквозь границы Германии. Добывать бензин было по-прежнему непросто, но на этот раз наши друзья в Лионе снабдили нас несколькими канистрами, да и в Париже мы раздобыли достаточно, чтобы добраться до Лаувайна. В Бельгии тоже шел снег. По дороге мы видели тяжелую артиллерию, стоявшую наготове, чтобы отразить врага в случае его прорыва.

В самый канун Нового года мы доехали до Валкенсварда. За всю дорогу домой нас редко останавливали для проверки, но у эйндховенского Гольф-клуба преградил путь британский патруль: «Выйти для опознания!» Одно за другим наши лица высвечивали ручным фонарем. Эти предосторожности предпринимались из опасения, что немцы высадят десант для нападения на силы вице-маршала Бродхерста.

Через несколько минут мы были дома. Моего приезда никто не ждал — и тем радостней была встреча. На сей раз наступление Нового года было особенно знаменательно, ведь за плечами остался на редкость богатый событиями год. В самом деле! Мы жили под оккупантами. Жена попала в заключение. Мне пришлось скрываться от врага. Наконец пришло освобождение. А в Швейцарии на меня пахнуло предвкушением того времени, когда жизнь станет богаче и изобильней. Разве это не повод для благодарности?

И все-таки наступивший год поспешил развеять чрезмерно радужные ожидания. На следующее же утро мы увидели целую армаду немецких самолетов, которые на малой высоте летели прямо на наш дом. Зрелище, прямо скажу, не из приятных. Позже выяснилось, что это была разведка, но, вообще говоря, в то утро эскадрильи немецких истребителей совершили налеты на британские военно-воздушные базы, разбросанные по всей освобожденной Голландии. Очевидно, верховное командование немцев понадеялось, что англичане из-за послепраздничного похмелья будут не в силах реагировать адекватно. И, на мой взгляд, атака на наш местный аэродром нанесла довольно крупный ущерб. Хотя несколько британских истребителей все-таки поднялись в воздух, немцы намного превзошли их численностью. Создалось впечатление, что год начался неудачно.

В этот вечер Генри Бродхерст устроил коктейль по поводу Нового года. Из-за утренних событий я чувствовал себя подавленным и с удивлением заметил, что британцы находятся в прекрасном расположении духа. Только переговорив с Бродхерстом, я понял, в чем дело. Оказалось, что тем самым утром британские истребители в большом количестве вылетели сопровождать эскадрильи бомбардировщиков, направлявшихся бомбить германские города. Немецкую атаку осуществляли молодые летчики, которые по неопытности истратили все боеприпасы, так что по пути домой ветераны-британцы перебили их запросто, как уток. Нападение со стороны немцев, бесспорно, явилась для британцев сюрпризом, но их ответная реакция оказалась до такой степени эффективна, что с тех пор немцы не провели больше ни одного крупномасштабного рейда на аэродромы союзников ни в Голландии, ни в Бельгии.

Мы ждали, что новый год принесет освобождение всей Голландии. Однако наше собственное положение оказалось гораздо тяжелее, чем можно было предположить. Во многих домах не было отопления. Не хватало решительно всего. Чувствуя, что мой долг — поднять людям настроение, я взялся устраивать что-то вроде бесед то на одном заводе, то на другом. Стоя у стола или шкафа, я сравнивал наше положение с временами года. Да, сейчас зима. Ночи темные и долгие, день короткий, но мало-помалу он все-таки удлиняется. Со временем ситуация неизбежно улучшится. Уже через несколько месяцев будет заметна разница.

— Кому сейчас просто? — продолжал я. — У одной из моих дочек начались почечные колики. Среди ночи пришлось везти ее в больницу. Сразу после этого британский бомбардировщик случайно уронил бомбу, которая упала как раз рядом с больницей, и палату, в которой лежит дочка, засыпало осколками. Счастье еще, что ни один в нее не попал!

Поездка в Британию

В середине января я отправился в Лондон по приглашению королевы Вильгельмины, которая выразила желание встретиться с представителями освобожденных регионов Голландии — Брабанта, Лимбурга и Зеландии. Собралась довольно большая группа эйндховенских граждан, в числе которых оказался наш будущий премьер, Луис Бел, и несколько других будущих министров.

Паром, на котором мы следовали из Остенде, эскортировался

военно-морскими подразделениями, поскольку по-прежнему не исключалась возможность атаки со стороны немецких подводных лодок. Ночь была темная, зимняя. Уснуть на неудобных солдатских койках не удавалось, и мы предпочли небольшими группками беседовать на палубе. Было холодно, и мысли мои обращались к огромному множеству людей, которые за долгие годы войны погибли в море, — летчики подбитых самолетов, так и не дотянувших до берега, те, кто бежал из оккупированных стран в Британию, но так и не увидел воли… А теперь мы сами, те, кто мечтал о том, чтобы пересечь море и обрести свободу, находимся на пути в Британию по просьбе нашей мужественной королевы.

Мы встретились с ней за скромной трапезой в первый же вечер в Лондоне. Судя по всему, предполагалось, что будет произнесена речь, но никто не проявил инициативы. Тогда ее проявил я — взял на себя смелость сказать, что хотя это, видимо, против всякого протокола — произносить здравицу со стаканом пива в руке, — однако хотелось бы выразить, как много значит для нас тот факт, что после многих лет лишений мы можем сидеть за одним столом с самой королевой Вильгельминой. Многие прослезились, и Ее величество тоже растрогалась.

Вплоть до этого времени все сведения о том, что происходит в освобожденных регионах Голландии, королева получала либо от военных представителей, либо от тех, кто сумел бежать. Теперь ей хотелось услышать об этом непосредственно от жителей освобожденных территорий. Мы встречались с ней в течение нескольких дней, и во всех сообщениях проступало единодушное пожелание — как можно скорее передать управление гражданским властям. Однако во многих прочих отношениях мнения выступавших разнились. Высказывались всевозможные точки зрения на структуру управления, на необходимость перемен в работе парламента, на потребность в конституционных реформах. Все эти идеи, независимо от того, насколько хорошо они были обдуманы человеком, их выдвинувшим, подвергались обсуждению. По составу это была весьма неоднородная группа. Голландских обитателей Лондона в то время чрезвычайно пугала вероятность коммунистического переворота, который мог бы произойти в Нидерландах после освобождения. Они полагали, что коммунисты обладают таким запасом вооружения, что могут немедленно захватить власть. Наша группа этих опасений никак не разделяла.

Сводный брат Сильвии Бен Виландер-Хейн был летчиком Королевских военно-воздушных сил. Он пригласил меня провести выходные дни на авиабазе, которая располагалась в восточной

Англии. Там в пять часов утра мне довелось увидеть, как поднялась в воздух эскадрилья, направлявшаяся бомбить Берлин. На этом затемненном аэродроме я явственно пережил хотя бы часть тех тревог, с которыми всегда сопрягались такие задания. Когда через четыре-пять часов эскадрилья снова показалась над аэродромом, все принялись взволнованно пересчитывать самолеты. Кто-то вернулся с поврежденным мотором или подбитым хвостом. Кто-то не вернулся совсем. На счету моего свояка было сто пятьдесят вылетов на бомбардировки вражеской территории.

В Лондоне я жил на верхнем этаже отеля. Немцы еще обстреливали город своими «Фау», и время от времени в отдалении слышался тяжкий, глухой звук удара. Некоторым утешением служило то, что если снаряд метит в вас, то звука его приближения вам не слышно. Британская артиллерия научилась успешно сбивать «Фау-1», но с более скоростными «Фау-2», которые падали вниз с более значительной высоты, это не удавалось. Нашу головную контору, «Сенчури-хаус» на Шафтсбюри-стрит, ни разу не задело, хотя вокруг все было в руинах. В итоге наши сотрудники заявили, что все хотят перебраться в «Сенчури-хаус», потому что, кажется, ясно: «Филипсу» ничего не грозит!

Меня пригласили встретиться с Комитетом британских гражданских служащих, которые собирали помощь для посылки в освобожденную Голландию. Им хотелось узнать, в чем там сейчас самая большая нужда. Я сказал: транспорт — железнодорожный и автомобильный — вот, помимо, конечно, продовольствия, самая насущная проблема. С великом трудом удалось мне донести до них, до какой степени разорена Голландия, что не хватает самых простых вещей — булавок, носовых платков, носков и, конечно же, еды. В том же мы постарались убедить и наших соотечественников, рассказав им, что большая часть Голландии попросту голодает и что поставки продовольствия — это самый главный приоритет.

После переговоров с королевой Вильгельминой мое пребывание в Лондоне длилось еще две недели, после чего я вернулся в Голландию самолетом. Положение там постепенно улучшалось. Дело шло к полному освобождению всей страны.

Глава 15
Возрождение

В воскресенье 6 мая 1945 года у нас было двое гостей. Гостиниц в Эйндховене в то время не существовало, так что наши гостевые комнаты были всегда заняты. В числе постояльцев был, например, Альберт Плесман, основатель Королевского общества воздушных перевозок (KLM), который, возвращаясь с востока страны, где вынужден был скрываться от немцев, остановился у нас на пути в Лондон. Планы восстановления KLM в нем так и кипели, так что Оттену, который делил с ним гостевую, после его отъезда пришлось отсыпаться.

В то воскресенье и пришла долгожданная весть о капитуляции Германии. Мы сидели в гостиной, когда радио донесло до нас это великое известие. Волна радости омыла наши сердца. Мы созвали всех домашних, преклонили колени и возблагодарили Господа.

Военные коммюнике за день до того были столь многообещающими, что все промышленники Эйндховена согласились объявить субботу выходным днем. Но и в понедельник никто не работал — не до того было. Все ликовали и праздновали, когда королева Вильгельмина обратилась к народу из студии радиостанции «Свободная Голландия».

После полного освобождения страны всем нам пришлось очень непросто. Вопросом наипервейшей важности стало то, как человек вел себя во время оккупации, и все поголовно считали, что коллаборационисты должны немедленно понести наказание. В стенах «Филипса» этот вопрос проблемы не представлял, поскольку мы сами проверили военное прошлое каждого работника. Порой такая проверка оканчивалась увольнением. Но, надо сказать, в целом обвинения в сотрудничестве с оккупантами подтвердились по отношению к совсем немногим филипсовцам.

Имелись, однако, сложности и другого рода, также связанные с поведением людей в условиях войны, — особенно это касалось руководящих работников. Превосходный заведующий отделом или кадровик мог, к примеру, испытывать неодолимый страх во время воздушной тревоги. Или же бывало так, что начальники цехов требовали неукоснительного соблюдения трудовой дисциплины, как будто никакой войны не было, в то время как их подчиненные выказывали больший уровень сознательности и порой демонстрировали свое превосходство и стойкостью характера, и присутствием духа. Во время оккупации

подчиненным волей-неволей приходилось терпеть таких боссов, но после освобождения они наотрез отказывались подчиняться распоряжениям людей, к которым потеряли уважение. Со временем такие конфликты себя исчерпали, очень часто вследствие того, что в нормальных, мирных условиях способность большинства руководителей вести за собой снова сделалась очевидной. Но поначалу это все-таки вызывало трения.

Еще одной проблемой оказалась необходимость снова, после многих лет сознательно неторопливой работы, достичь довоенного качества и темпов производства. Такие требования не всегда встречали понимание, и, сказать по правде, несколько коротких забастовок начались по самым тривиальным причинам. Это, впрочем, послужило нам хорошим уроком. Так, на заводе стекломасс изменили часы работы, но никто не позаботился объяснить рабочим, почему это произошло. В результате в десять часов утра раздался звонок: на заводе стекломасс забастовка! И вот я отправился туда и скоро оказался лицом к лицу с людьми, у которых накопилось множество претензий.

Конечно, я готов был обсудить все претензии, но сначала следовало возобновить работу. Потребовалось проявить волю. Я подошел к оператору огромного пресса и сказал:

— Давай, приятель, запускай машину. Все остальное — потом.

Через несколько минут буханье пресса раздалось по всему заводу, и, кто бы сомневался, скоро заработали все цеха. Тогда я начал переговоры с представителями рабочих. Мне выложили множество застарелых проблем, порой более, порой менее справедливых. Чтобы разобраться во всем, потребовалось бы много времени. Наконец я взглянул на часы и сказал:

— Поеду-ка я домой пообедаю. Я обещал жене, что буду обедать дома, потому что сегодня, видите ли, мой день рождения.

— Да если б мы знали об этом, господин Филипс, мы б никогда этого сегодня не сделали!

Такой ответ был весьма показателен для наших отношений. Так что мы в тот же день пришли к соглашению по ряду конфликтов, которые и возникли-то исключительно из-за недостатка личного общения.

Некоторое время спустя возникли сложности на стеклодувном заводе. Стеклодувы наши пришли к заключению, что их работа значительно тяжелее, чем у рабочих всех других филипсовских заводов. Кроме того, они считали, что слишком велик разрыв между нормами выработки на различные типы электроламп. Таким образом, возникала возможность злоупотреблений: бригадир мог поручить более легкую работу

своим приятелям, оставив задания потяжелее другим.

В этом конфликте были затронуты две проблемы. Поскольку нам хотелось узнать непредубежденное мнение, то расследовать первую жалобу мы попросили независимых экспертов. Те пришли к заключению, что мы действительно недоплачиваем стеклодувам, так что эта претензия рабочих была вполне справедливой. А нормы выработки рассматривала специальная комиссия, в которую вошли не только хронометристы, но и рабочие-ветераны, стеклодувы с большим опытом работы, пользующиеся у коллег уважением. Разумеется, мы всегда старались справедливо оплачивать труд и в этом случае тоже смогли ликвидировать стихийно возникший дисбаланс.

Шведские встречи

В то время как политики пытались сформировать наше первое правительство, мы с Оттеном были заняты возрождением наших зарубежных организаций и добыванием денег на восстановление «Филипса». Мы пришли к заключению, что правительственный заем на девяносто миллионов гульденов, включая тридцать уже нами полученных, как раз поможет нам встать на ноги. Предприняв необходимые шаги в этом направлении, мы с Оттеном отправились в Лондон, откуда он поехал в Америку, а я — в Швецию. В Лондоне я встретился с главой нашего представительства в Швеции, который ввел меня в курс возникшей в Стокгольме проблемы, которая, надо заметить, была типична для того периода.

Агентом по сбыту там был швед, Герберт Кастенгрен, а агентом по техническим вопросам — голландец, Ринсе Хилкема. Кастенгрен, у которого имелись налаженные отношения с ведущими политиками и чиновниками, регулярно встречался с ними для обсуждения текущей ситуации и был очень полезен. Однако случилось так, что секретарша у него была немка, и к тому же время от времени его посещали наши эйндховенские «вервальтеры», в особенности доктор Газе, которому немцы доверяли финансовые вопросы. Тот самый доктор Газе, который так усложнил мне жизнь во время нашей поездки в Швейцарию в 1943 году. Газе и в Швеции пытался протолкнуть кое-какие нововведения, которым Кастенгрен противился, как только мог. Тем не менее немцев принимали вежливо, что вызвало острое раздражение у голландцев, работавших в нашем шведском представительстве, и пуще всего у Хилкема. Он поклялся, что, как только Гитлера победят, шведы, и в первую очередь Кастенгрен,

заплатят за свое поведение. Так что Кастенгрен с Хилкема были на ножах. Оттен, будучи в Лондоне, высказал Кастенгрену, что он обо всем этом думает, в результате чего тот решил покинуть «Филипс». Так обстояли дела на момент моего приезда в Стокгольм.

Скоро мне стало ясно, до какой степени сложным было положение Швеции. Более всего страна хотела оставаться нейтральной, поскольку, подобно Швейцарии, была полностью окружена территориями, контролируемыми немцами, и не могла рассчитывать на поддержку союзников. Однако наши филипсовцы там более всего были озабочены запуском нового завода и организацией сбыта продукции. В какой-то момент потребовались деньги, а получить их не представлялось возможным ни из Голландии, ни из Соединенных Штатов. Поэтому Кастенгрен решил обратиться к своему старому партнеру по теннису, шведскому банкиру Маркусу Валленбергу:

— Моей компании немедленно нужны деньги.

— Много ли?

— Около пятнадцати миллионов крон.

(В те дни это была весьма ощутимая сумма.)

— Под какой залог?

— Ни под какой. Разве что под себя самого!

Валленберг знал Герберта Кастенгрена как честного и толкового бизнесмена. Он дал шведскому «Филипсу» пятнадцать миллионов крон безо всяких гарантий, и работу удалось продолжить.

Поскольку я знал, что такое немецкая оккупация, я очень хорошо понимал чувства голландцев и не мог не понимать также, что шведы, оказавшиеся в мешке, были вынуждены приспосабливаться к немцам. Короче говоря, все было очень непросто, но в конце концов я заставил их помириться. Кастенгрен, который ради «Филипса» рисковал своим добрым именем, остался с компанией, и мы разрешили щекотливую ситуацию в стране, где люди были склонны смотреть на вещи совсем иначе, чем мы в Голландии.

В Готенбурге у меня произошла встреча другого характера. В лагере Красного Креста, который там размещался, я навестил группу евреек, в июне 1944 года депортированных в Германию из Вюгтского лагеря. Первая попытка немцев вывезти их окончилась неудачей ввиду яростного сопротивления наших филипсовцев. Что только не предпринималось! Обратились «на самый верх» в Берлин, и в последний момент их удалось спасти из поезда, уже готового к отправке. Но немцы сделали вторую попытку, и она удалась, поскольку захватили всех врасплох, ночью.

Что эти женщины пережили, словами не выразить. Сначала их привезли в печально известный лагерь уничтожения Освенцим, где они видели, как целый состав из Венгрии, детей и стариков, раздели донага и отправили в газовые печи. Филипсовская группа из Хертогенбоса после множества ужасных перипетий оказалась, однако, на заводе «Телефункен» в Райхенбахе. Трудились там с шести утра до шести вечера, но кормили рабочих сравнительно неплохо.

После того как завод разбомбили, группу мотало по всей Германии и Чехословакии, после этого они оказались на подземном заводе в Миндене, в Вестфалии. Там женщины работали с инструментами, вывезенными из филипсовских мастерских в Вюгте, и нашли на них нацарапанные голландские женские имена. В начале апреля их опять перевезли, избивая и перегоняя из вагона в вагон, уже на другой подземный завод. Наконец они оказались в Гамбурге, где после капитуляции их принял на свое попечение Красный Крест. Измученных, изголодавшихся, завшивленных, их подлечили, подкормили, одели и морем доставили в Готенбург. Когда мы свиделись, шла подготовка к их репатриации.

Кое-кого из них я знал по Вюгту. Растроганный этой встречей, я вспомнил, как мучительно раздумывал в 1943 году, устраивать ли в лагере мастерские. Эти люди были живым доказательством того, что решение мы приняли правильное.

После этого неделю я провел в Осло. С норвежцами общаться оказалось куда легче, чем со шведами: наши страны были в одной лодке.

Пощечина

На следующий день после моего возвращения я явился на работу в превосходном состоянии духа. На письменном столе меня ждала телеграмма. Первым делом я глянул на подпись: Лифтинк, новоназначенный министр финансов. Прочел сообщение: в связи с займом деятельность «Филипса» подлежит контролю, осуществлять который будет правительственный комиссар. Меня будто ударили по лицу. Сама мысль об этом была оскорбительна. Во время оккупации мы делали все, чтобы насолить немцам. Исхитрились сохранить компанию в относительной целости, но, в отличие от многих других фирм, наши денежные запасы были исчерпаны, а заводы разрушены. Потребность наша в помощи правительства была более чем очевидна. Зачем же тогда этот правительственный комиссар?

Мы избавились от «вервальтеров» — и теперь на их месте окажется он?

Возмущенный до глубины души, я тут же поехал в Гаагу — нелегкое, между прочим, дело, ведь все крупные мосты были взорваны. Переговорил там с несколькими министрами правительственного кабинета и тут начал понимать, что, собственно, крылось за телеграммой. Посланная как раз в тот момент, когда мои коллеги Оттен, Лаупарт и ван Валсем были в Америке, а я — в Швеции, она мотивировалась страхом, что «Филипс» рассматривает возможность перенести свою штаб-квартиру за пределы Голландии. Это было, разумеется, совершенно немыслимым для нас делом. Я побеседовал с Лифтинком, а потом и с премьер-министром, и они пообещали подумать.

Л. Й. Трип, восстановленный на посту управляющего Национальным банком, занимался разработкой условий, за соблюдением которых и должен был присматривать комиссар. Я направился в Амстердам, чтобы объяснить Трипу, почему считаю смехотворным введение всех этих условий. На мой взгляд, как человек, при немцах бывший управляющим банком и на себе испытавший, что это такое, когда лезут в твои дела, он мог бы отнестись к делу иначе и намекнуть министру, что так оно не делается.

От Трипа я направился к Тасу Грейданусу, которого уже назначили правительственным комиссаром на «Филипс». Грейданус был самый очаровательный человек, какого только можно вообразить, типичный либеральный банкир и уж, конечно, никак не сторонник правительственного вмешательства.

— Вы должны понимать, — сказал я ему, — что если вы примете этот пост, мы будем относиться к вам точно так же, как относились к «вервальтерам». Я думаю, мой долг — уведомить вас заранее. — Эти слова его заметно поколебали.

В общем, шторм прошел стороной. Несколько недель спустя я получил письмо от министра Лифтинка, в котором он заявлял, что «имеет удовольствие просить меня отнестись к телеграмме от 31 июля как к не имевшей места». В том же письме он напомнил мне о моем обещании как можно скорее собрать отсутствующих управляющих директоров нашей компании для совещания по поводу предоставления нам займа.

Венцом нашего примирения с правительством стало то, что общее собрание пайщиков, с полного нашего одобрения, избрало Грейдануса членом наблюдательного совета «Филипса». Сошлись на том, что он будет ежемесячно предоставлять в министерство финансов отчеты о положении дел в компании. С тех пор мы

работали вместе и даже стали друзьями.

В первой статье соглашения, заключенного в октябре 1945 года между государством и «Филипсом» касательно этого займа, недвусмысленно указывалось, что Эйндховен будет продолжать оставаться центром управления всей научно-исследовательской, производственной и административной деятельности подразделений «Филипса», где бы они ни находились. Соответственно, и глава предприятия обязывался переехать в Голландию в ближайшее удобное время.

Правительственный заем был истрачен с толком. Составили график погашения долга в рассрочку и выплат процентов с тем, чтобы вернуть его в 1960 году. Но на деле мы сумели полностью погасить долг уже в 1948 году. Конечно, это не означало, что мы освободились от всех долгов. Увеличив свой уставный капитал, мы выпустили акции, что и позволило нам выплатить заем правительству. Доверие финансового мира к «Филипсу» было полностью восстановлено.

Начало экспансии

Позже я встречался с тем же министром финансов в связи с приобретением небольшой фирмы «Хаземейер сигнал», располагавшейся в Хенгело. Эта фирма имела любопытную историю. По условиям Версальского договора права Германии на производство вооружения были ограничены. Тогда немецкие граждане, перед началом первой мировой войны участвовавшие в стремительном развитии морского флота и желавшие использовать накопленный опыт и знания в сфере производства оружия, обратили свой взор к другим странам. Поэтому «Сименс» в сотрудничестве с господином Хаземейером из Хенгело и основал эту фирму, специализирующуюся на системах наводки артиллерийских орудий. Нидерландские военно-морские силы также заинтересовались этой продукцией, и системы Хаземейера были установлены на наших боевых кораблях. Они включали в себя весьма сложное оборудование, которое, при наводке орудия, учитывало такие факторы, как скорость корабля и цели, силу ветра и качку судна. В те дни не было компьютеров и электронных приспособлений. Все это осуществлялось сугубо механическими конструкциями, которые требовали большой точности исполнения, и поэтому на фирме работали самые высококлассные специалисты. Поскольку работа велась совместно с Нидерландским военным флотом, в 1935 году туда направили морского офицера, капитана Схагена ван Леувена. К этому

времени немцы потеряли к ней интерес, поскольку строили свой флот у себя дома, но тем не менее она продолжала оставаться предприятием по большей части немецким. Так случилось, что Схаген ван Леувен и профессор фон Вейлер, эксперт в области радаров, в мае 1940 года сумели бежать в Англию, увезя с собой ценные научно-производственные данные. Во время оккупации фирма, с ее штатом в 120 человек, смогла выжить, занимаясь в основном ремонтными работами.

После освобождения военные власти взяли все немецкие фирмы под свой контроль, и фирма «Хаземейер» перешла в ведение Института опеки. Я не сомневался, что Голландия восстановит свой флот. И тогда появилась новая фирма, «HSA», основатели которой (банковский дом «Мес и сыновья», военно-морские силы и «Филипс») имели в виду получить фирму «Хаземейер», освободив ее из-под опеки. Первейшей нашей задачей было сохранить завод, представлявший общенациональную ценность. Возможные коммерческие выгоды пока не просматривались, но Схаген ван Леувен, занявший пост главного управляющего, был полон уверенности, что его новые системы наводки покорят мир.

Соглашение с Институтом опеки было достигнуто, договорились и о цене. И тут, когда мы уже планировали, как будем организовывать работу «HSA», вмешалось министерство финансов — там вызвала сомнение цена, достигнутая в результате переговоров. Министр вызвал троих партнеров в Гаагу. Дело подробнейше обсудили. Мы подчеркнули, что переговоры о продаже проводились главой Института опеки, который имел для этого все полномочия. И тут министр проронил:

— Мы в министерстве финансов хотели бы, чтобы дело это было проведено по возможности честно.

— Как, ваше превосходительство! — взвился я. — Что значит «по возможности честно»? Дела должны делаться не «по возможности честно», а честно, без экивоков!

Его превосходительство слегка покраснел и поправился:

— Ну, разумеется, честно.

— Если же так, — продолжал я, — то разве не должны вы доверять соглашениям тех, кто уполномочен вести переговоры от вашего имени? Они дали вам слово. А что касается суммы, на которой мы сошлись, то должно пройти время, и довольно значительное, чтобы стало понятно, недоплатили мы или переплатили. В настоящий момент очевидно только одно: очень много денег уйдет на то, чтобы фирма просто продолжала работать, и мы при этом идем на риск.

В итоге мы расстались друзьями. А «HSA» со временем стала

весьма уважаемой компанией. После войны ей было заказано оборудование для двух крейсеров и нескольких эсминцев. Специалисты нашего военно-морского флота до такой степени доверяли системам наведения Схагена ван Леувена, что заказ был очень крупный. И надо сказать, системы ван Леувена выдержали все испытания, что меня нисколько не удивило. На мой взгляд, это типичный пример того, как много значит для компании уверенность в своих силах и способности одного человека.

Выполняя этот заказ, «HSA» приобрела огромный опыт и репутацию, что повлекло за собой заказы от военно-морских сил самых разных стран мира, и первый из них, весьма крупный, поступил от шведских и германских военных. С течением времени развитие электроники все больше влияло на конструкцию оборудования по наводке артиллерийских орудий, и, в конце концов, было только естественно, что «Филипс» взял на себя судьбу этой компании, так что теперь «HSA» — часть нашего концерна.

Глава 16
Консолидация

Получив свободу, Голландия кипела идеями, выношенными в бесконечных дискуссиях, которые велись в лагерях заложников, в группах Сопротивления, при встречах с королевой Вильгельминой. Меня, естественно, больше всего волновали проблемы промышленности. Дирк Стиккер, президент Фонда труда, вскоре после освобождения пришел к нам на заседание Кружка промышленников. Фонд труда представлял собой орган, в котором работодатели и представители профсоюзов планировали свою совместную работу по восстановлению процветания Голландии.

В некоторой своей части деятельность Фрэнка Бухмана, основателя движения «Моральное перевооружение», в тот период была связана как раз с этими же проблемами, и поэтому я пригласил исполком Фонда провести выходные в Лондоне и посмотреть, как в театре «Морального перевооружения» играется пьеса, речь в которой шла о конфликте между рабочими и предпринимателями. В этой пьесе показывались как разрушительные следствия недостатка взаимопонимания, так и возможная основа разрешения конфликтной ситуации. В целом мои друзья отнеслись к этому действу благосклонно, но, принявшись обсуждать, следует ли показать его в Голландии, мы все пришли к выводу, что коллизия пьесы более характерна для британских условий, нежели чем для голландских, поскольку в то время у нас и почвы-то не было для таких конфликтов.

В концерне «Филипс» люди также были открыты новому и полны готовности обсуждать самые различные теории, привнесенные опытом войны. В период оккупации кое-кто в нашем непосредственном окружении уже обдумывал — в первом приближении, — какой социальной политики промышленникам следует придерживаться в будущем. Тогда истинным кладезем идей стал для нас буклет профессора Альфреда Каррара «Руководитель, его подготовка и обязанности».

Теперь мы пригласили профессора Каррара прочитать несколько лекций в Эйндховене. Он выказал себя мастером вовлекать аудиторию в диалог. Затем мы с Оттеном послали нескольких наших управляющих прослушать курсы современного менеджмента, которые Каррар проводил в своем институте в Лозанне. Это помогло нашему руководящему персоналу разобраться в современных методах управления промышленными

предприятиями и, в особенности, осознать необходимость уделять больше внимания отношениям между людьми.

В Швейцарии зародилась и другая важная инициатива. В 1946 году в Ко-сюр-Монтрё сто швейцарских семейств, ценой значительных для себя лишений, приобрели здание, в котором раньше располагался отель, и, перестроив его, устроили там конференц-центр движения «Моральное перевооружение». За годы своего существования Центр в Ко-сюр-Монтрё стал источником множества идей и акций. По инициативе Фрэнка Бухмана именно там осуществлялись первые послевоенные контакты неполитического характера между представителями немецкой нации и других народов. В проводимых там конференциях участвовали, среди прочих, Конрад Аденауэр и Робер Шуман, ставшие вскоре сторонниками сближения Франции с Германией. Огромное значение также имело то, что именно в Ко-сюр-Монтрё многие немецкие коммунисты обрели новую жизненную цель — этот факт сыграл важнейшую роль в разрушении планов компартии подчинить себе Рурскую область Германии. Лидеры компартии настолько опасались влияния Ко-сюр-Монтрё, что коммунисты, там побывавшие, исключались из партии. Однако рурские рабочие осознали, что идеи Ко-сюр-Монтрё эффективней идей Москвы, и всего за несколько лет представительство коммунистов в рабочих советах Рура упало с семидесяти пяти до восьми процентов.

Мы с Оттеном несколько раз присутствовали на конференциях в этом местечке, живописно расположенном в горах над Женевским озером, и многие наши сотрудники тоже. В 1948 году Альберт Плесман предоставил для этого самолет, и делегация промышленников смогла провести выходные, участвуя в проводившейся там встрече.

Возвращение родителей

Между тем к ноябрю 1945 года условия жизни в Голландии улучшились настолько, что стало возможным возвращение моих родителей. Они морем прибыли в Роттердам, сопровождаемые моей сестрой Анньет, госпожой Оттен и ее младшим сыном Францем. На тот момент жить в «Лаке» было еще невозможно — его только предстояло отремонтировать, поэтому они устроились у моей сестры Етти поблизости от Гольф-клуба.

Для отца первые недели пребывания на родной земле оказались мучительно трудными. Надо было столько переварить! И зрелище полуразрушенных заводов, и жалкий вид

изничтоженных вокруг «Вилевала» лесов. Однако стихийная демонстрация, устроенная работниками «Филипса», скрасила многое. Они маршем прошли мимо «Лака», как всегда делали в праздничные дни перед войной. Так что снова мои родители стояли там, глубоко растроганные и в то же время потрясенные видом множества знакомых, но изможденных лиц. Одежды по-прежнему не хватало, и люди были кто в чем.

Отец, привезший из Америки большую партию текстиля и сотни пар обуви, чтобы раздать их в Эйндховене, теперь понял, что это капля в море. Однако дары из Америки были с благодарностью приняты.

Отец провел за границей пять лет — достаточно, чтобы стать легендарной фигурой. Многие из людей постарше решили, что скоро все пойдет прекрасно, как встарь, потому что «господин Тон» вернулся. Но даже и господин Тон не мог делать кирпичи без соломы. Кроме того, оказалось ох как непросто, после столь долгого отсутствия на родине, вникнуть в те огромные перемены, что произошли в нидерландском обществе.

Он едва обмолвился о складе, который мы выстроили во время войны и которым я так гордился. Казалось, это совершенно его не заинтересовало. Строительную схему «помоги себе сам», которую я внедрил, он счел потерей времени: профессиональный каменщик, сказал он, сделал бы всю работу в три раза быстрее. Сам по себе отрицательный приговор мало что означал, поскольку истинное значение этой схемы ничуть им не отменялось. Но мнение отца имело для меня огромный вес, пусть мне и самому было теперь за сорок.

К счастью, он не на все реагировал так прохладно. Его радовало, что он снова дома; он оценил тот факт, что концерн не распался, что мы лихорадочно работали во всех направлениях, — хотя и находил, что все происходит слишком медленно. Ему было не понять, до какой степени работа при оккупантах по принципу «ни шатко, ни валко» въелась в сознание людей, как это разрушило дисциплину и темп производства. В отличие от дяди Жерара, после отставки отстранившегося от всякого рода участия, он чувствовал себя плотью от плоти компании, где занимал сейчас пост председателя наблюдательного совета — пост, к которому он относился с чрезвычайной ответственностью. Однажды, когда мы заключили важный контракт с одной нидерландской станкостроительной компанией, прежде чем отец успел прочитать проект договора, он устроил всем настоящую взбучку. Особое удовольствие доставляли ему церемонии открытия новых цехов и заводов, в которых он всегда с большим энтузиазмом участвовал.

Помимо участия в руководстве «Филипсом», отец активно работал в наблюдательных советах других компаний, и, посещая с ним эти предприятия, я всегда поражался тому, с какой легкостью он входил в курс дела.

Однако мало-помалу отец стал сдавать и принялся больше путешествовать с моей матерью. Летом всегда находил время посетить местечко Кран-сюр-Сьерр в Швейцарии, которое очень любил. Вернувшись домой, шел проверять, сколько молодых деревьев высажено вокруг площадок для гольфа. Потом навещал кого-нибудь из своих детей, выпивал там чашку кофе, и видно было, что такие визиты доставляют ему удовольствие. Оглядывая дом, замечал с улыбкой, что, пожалуй, еще найдется местечко для какой-нибудь красивой старой вещицы, и в следующий свой приход приносил антикварную вазу или кубок — и как раз то, что требовалось для облюбованного им места.

Выборы правления

Значительные изменения, происходившие в послевоенный период на «Филипсе», привели к созданию принципиально новой схемы правления концерна. Поначалу мы было вернулись к схеме довоенной, означавшей, что Оттен, ван Валсем, Лаупарт и я на деле руководили компанией. Но теперь при таком порядке вещей наше с Оттеном положение оказывалось несколько затрудненным. Оттен, ван Валсем и Лаупарт последние годы провели за границей, в то время как я в качестве президента директората управлял «Филипсом» в Голландии. В соответствии с соглашением о правительственном займе «Филипс» снова расценивался как голландская национальная компания, а Эйндховен назначался местом расположения ее штаб-квартиры. Люди здесь привыкли к тому, что имеют дело со мной. Но теперь вернулся Оттен.

Проблема отчасти и заключалась в том, что люди протестовали против того, чтобы Оттен занял руководящее кресло компании. Работники помоложе его не знали, для них он был новичком, в то время как те, что постарше, помнили, с какой суровой непреклонностью в 30-е годы он проводил крайне непопулярные, но необходимые, чтобы справиться с Великой депрессией, меры. Зная истинную цену его выдающимся способностям, я считал, что будет только разумно назначить его на более высокий, чем мой, пост, и предложил поэтому, в качестве временной меры, совместно подписывать все документы, касающиеся деятельности фирмы, а также все официальные

управленческие решения. Так, понемногу, он вернулся на пост президента, и к тому времени справедливость такого положения дел была признана повсеместно.

Вскоре стало очевидно, что управленческие проблемы сильно усложнились и нам четверым с ними не справиться. Потребовалось увеличить число руководителей. Сделать это можно было несколькими способами. Можно было, как часто делалось за рубежом, сохранить число членов правления в неизменности, усилив его многочисленным вспомогательным персоналом. Однако мы полагали, что здесь кроется риск свести обязанности членов правления исключительно к наблюдательным функциям, и тогда мы оторвались бы от личного участия в ежедневных делах. Мы же привыкли к тому, что многое делаем сами, что лично проводим рабочие переговоры. Поэтому было решено расширить правление таким образом, чтобы, с одной стороны, хватало людей отвечать за различные направления деятельности, а с другой, чтобы мы могли по-прежнему принимать участие в заключении контрактов и проведении их в жизнь. Таким образом, члены правления оставались всесторонне в курсе всех дел. Подобная реорганизация в течение многих лет позволяла нам справиться со многими трудностями; в этом виде правление действует и по сей день.

При выборе новых членов правления прежде всего обратились к людям, входившим в директорат военного времени. Дейкстерхейс получил в свое ведение проектно-конструкторские разработки, Холст — научные исследования, де Врис — финансы, Тромп — вопросы производства. Питер ван ден Берг, новый человек, взял на себя коммерческие вопросы, а Антон Гюпин разделил с ван Валсемом ответственность за юридическую сторону дела. Приступив к делу, эта команда скоро доказала свою высокую работоспособность.

В рамках правления образовали президиум, который состоял из Оттена — президента, меня — вице-президента, ван Валсема и Лаупарта. Насчет необходимости этого органа мнения разделились, но, на мой взгляд, идея была удачная. Разумеется, правление могло прекрасно работать и под руководством президента с вице-президентом. Однако для нас президиум оказался очень полезен. Некоторые вопросы на его заседаниях обсуждать было проще — к примеру, выбор новых членов правления, конфликты между его членами, разделение зон ответственности и прочее. Членство в президиуме вовсе не обязательно значило превосходство в ранге, но давало возможность обговорить некоторые вопросы в меньшем составе, не рискуя смутить или унизить других членов. Еще одним

преимуществом явилось то, что правление могло собираться в отсутствие и президента, и вице-президента, безо всяких сомнений относительно того, кто займет кресло председательствующего.

Позднее число членов правления снова несколько сократилось, причем по довольно интересной причине. Что и говорить, правление — карьерная вершина в «Филипсе», но, как выяснилось, двое «правленцев» оказались своим положением недовольны. Ван ден Берг постоянно чувствовал себя в тени Лаупарта и считал, что не может проявить все свои способности, а Дейкстерхейсу, который полностью отвечал за производство во время войны, теперь пришлось делить ответственность с Тромпом. Все это могло бы вылиться в конфликт, но мы сумели найти выход.

В Америке, после того как руководство концерном вернулось на родину, наш штат существенно сократился. Однако в промышленном отношении эта страна продолжала иметь огромное значение для будущего, и не в последнюю очередь — как рынок сбыта телевизоров. Ван ден Берг и Дейкстерхейс встали во главе новой программы.

Суть ее заключалась в том, что в Эйндховене разработали оригинальную телевизионную систему, от которой мы очень многого ждали. Посредством маленькой, но мощной катоднолучевой трубки изображение проектировалось на плоский экран, в результате чего качество изображения повышалось неизмеримо. Более того, «Протелграм» — такое название получила эта марка — имел еще то преимущество, что для его производства требовалось минимальное количество дорогостоящих материалов. В разработку этого проекта в Америке мы вложили довольно большие деньги. Покупатели, однако, предпочитали большие электронные трубки, которые давали более яркое изображение, и со временем от «Протелграма» мы отказались.

Дейкстерхейс позднее вернулся в Голландию и совместно с Е. Б. В. Схейтема создал нашу индустрию граммофонных пластинок, занявшую одно из ведущих мест в мире. Ван ден Берг остался в Штатах. Там продолжал действовать наш американский трест, который, благодаря укрупнению за счет целого ряда компаний, приобретал огромное значение. Компаниям, вошедшим в него, дозволялось функционировать самостоятельно, под собственным управлением, — в противовес практике, обычно принятой в США. Американский трест «Филипс» шел своим путем независимо от Эйндховена, и это принесло отличные результаты. Северо-Американская корпорация «Филипс» в то время включала

в себя примерно 32 подразделения, общий объем продаж которых в 1976 году достиг почти 1,8 миллиона долларов.

Позже наша новая структура управления совершенствовалась и дальше. Следуя примеру американцев, мы создали так называемые «промышленные группы», во главе которых, однако, поставили не одного человека, а двух, разделив их обязанности подобно тому, как это было в первые годы «Филипса»: производственными вопросами у нас заведовал дядя Жерар, а коммерцией — мой отец. Эта же структура, лишь немного видоизмененная, действует и по сей день.

Жилищный вопрос

И мне тоже поручили особую зону ответственности — весь комплекс социальных проблем. Сюда входил и жилищный вопрос — дело весьма непростое. Бомбежки уничтожили сотни жилых домов, а новое строительство практически не велось. Уже в 1945 году «Филипс» начал принимать на работу тысячи новых рабочих, и на следующий год эта тенденция только усилилась. Отовсюду сыпались на меня отчаянные вопросы: «Когда же у нас будет жилье?»

Мы делали что могли. Еще во время войны мы деятельно сотрудничали со строительной компанией, попросив ее спланировать 380 жилых домов. Архитекторы проектировали эти дома в расчете на кирпич и сталь, поскольку дерево было в дефиците. В те годы, чтобы получить лицензию на строительство, требовалось приложить много усилий, но эти дома, по сути дела, оказались первым крупным строительным проектом, завершенным в Голландии после войны.

Между тем меня беспокоило, как бы сделать так, чтобы привлечь людей к строительству их собственного жилья. И тогда мы придумали схему, по которой три участника проекта строят дом совместно, а по завершении строительства разыгрывают, кто будет в нем жить. Двое «потерпевших» попадают в список первоочередников на получение жилья в следующем доме. Участники этого проекта занимались строительством в свободное от работы время. Архитектурный проект был самый простой; материалом служили цементные блоки. Достоинство системы состояло в том, что люди чувствовали: приложив руки, они могут изменить ситуацию. Другим ее достоинством было то, что такой дом можно было арендовать или купить дешевле, в итоге многие именно так и поступили. Но, надо сказать, реальная стоимость строительства при этом отнюдь не была низкой, поскольку на

стройке требуется, как правило, труд квалифицированный, и чтобы наши неопытные строители справились с разнообразными задачами, приходилось прибегать к всевозможным дополнительным ухищрениям. Эта деятельность, находясь за пределами обычных задач нашей компании, организовывалась тем самым армейским офицером, который во время войны руководил программой физической подготовки.

Министерство жилищного обеспечения делало что могло, чтобы решить проблему нехватки жилья. Там разрабатывались новые проекты, которые были по силам малоопытным строителям; так мы получили возможность построить сотни домов в Эйндховене и его окрестностях.

Также мы провели любопытный эксперимент, закупив в Швеции двести двухквартирных домов. Эти сборные одноэтажные здания, выполненные из добротного шведского дерева, были выстроены на вересковой пустоши. Поселились в них молодые семьи, в основном выпускники университетов, и поскольку домики были славные, поселение сделалось очень популярным, настоящей деревенькой со своим собственным мэром, детским садом и прочими учреждениями. Там была такая чудесная атмосфера, что еще много лет спустя люди ностальгически вздыхали по своей «шведской деревне». Дома, однако, оказались недолговечны. Рассчитаны они были на пятнадцать лет, прослужили двадцать пять, а после этого их содержание сделалось столь обременительным, что всю деревню пришлось снести.

В те годы «Филипс» и впрямь строил очень много. Возводились заводы и частные дома, перестроили и наше управление, прибавив к нему маленькое крыло. Такого рода деятельность требовала тесного сотрудничества с муниципальными властями, так что у нас установились очень теплые отношения. Между тем в прежние времена «Филипс» и городские чиновники часто сталкивались лбами. Как-то мэр даже в гневе воскликнул, что очень желал бы знать, «Филипс» расположен в Эйндховене или Эйндховен в «Филипсе». Из-за строительных участков город и фирма вечно конфликтовали. К примеру, если муниципалитет нуждался в земле, он покупал ее у нас по цене гульден за квадратный метр, но захоти мы через год перекупить эту землю обратно, с нас запрашивали уже десять гульденов.

Разумеется, нас не радовало такое к нам отношение. И тогда Тромп составил «генеральный план» с целью создать основу для более гладкого проведения земельных сделок между двумя сторонами. Ныне делегация правления ежегодно встречается с

мэром и его советниками. Обе стороны загодя сообщают о своих строительных планах и обсуждают услышанное, так что в итоге все заинтересованные лица удовлетворены. С 1945 года мы выстроили в Голландии свыше четырехсот заводских и управленческих зданий, из которых 130 располагаются в Эйндховене и его окрестностях. А в целом, прямо и опосредованно, мы участвовали в строительстве двадцати пяти тысяч зданий в городе и округе. Помимо этого, филипсовским служащим было обеспечено получение одиннадцати тысяч ссуд, что дало им возможность приобрести собственные дома.

Был такой момент, когда городские власти настаивали, чтобы мы строили многоквартирные дома. Я категорически возражал: по моему мнению, такой образ жизни не соответствует нашему нидерландскому нраву. Голландец должен жить на своем клочке земли, пусть даже крошечном. Отдельный дом каждой семье — вот, что нам нужно, и я счастлив, что большая часть домов, выстроенных или купленных «Филипсом», именно такова. Если никак нельзя было строить такие дома в Эйндховене, мы делали это в близлежащих деревнях, и теперь у каждого есть свой садик, где можно посидеть, поставить детскую коляску, вырастить грядку овощей.

Всю жизнь я считал, что сады и парки — это необыкновенно важно, и в том числе значимо как элемент заводской территории. После войны мы много заботились о том, чтобы зелень украшала людям жизнь, повышала им настроение. Также особое внимание обращалось на то, в какой цвет выкрашены станки и стены в цехах, как со стороны выглядят наши здания. Традиционно заводские цеха — это бетонные махины без особых затей. Я постарался привнести в это некоторые перемены. В ходе послевоенной реконструкции денег на радикальную перестройку не хватало, но здания, пострадавшие от налетов, выглядели обшарпанными, и это ранило глаз. Поэтому мы с Оттеном решились истратить 25 тысяч гульденов на покраску. Это вызвало любопытную реакцию у людей. Такие события, как коммунистический переворот в Чехословакии или война в Корее, несли в себе опасность новой большой войны, но оказалось, что свежая краска на заводских стенах способствует развитию оптимизма. Люди говорили: «О какой войне речь, если Филипс принялся красить башню! Будь на пороге война, уж Филипс бы знал!»

В команде с Францем Оттеном

Шестидесятилетие фирмы, которое мы справили в 1951 году, за все время существования «Филипса» стало первым юбилеем, свободным от глобальных тревог. В 1916 году шла первая мировая война. В тридцать первом была Великая депрессия. В сорок первом для празднования тем более не было никаких оснований, хотя стихийно оно произошло все равно. Но в пятьдесят первом сама жизнь потребовала праздника. Концерн снова встал на ноги. В 1948 году мы достигли уровня продукции 1939 года, а в 1950-м объем экспорта в два раза превысил довоенную цифру. И прочие данные тоже не подвели.

Все филипсовцы, включая правление, работали не покладая рук. Это была замечательная команда. Достоинства ван Валсема и Лаупарта я уже описывал выше. Гюпин, прекрасный юрист, был человеком на редкость уравновешенным и мудрым, а именно этим качествам нет цены при руководстве любым крупным предприятием. Предприимчивый, энергичный Тео Тромп превосходно управлял подчиненными ему заводами. Недреманное око Й. С. де Вриса зорко следило за нашим финансовым положением, заботясь, чтобы фирма прочно стояла на земле. И признанным руководителем этой спаянной, могучей команды был Франц Оттен. Я был его заместителем.

Мы с Оттеном по природе люди очень разные, и по подходу к проблемам, и по менталитету. Если речь шла об экономике, никаких разногласий не возникало, да и в вопросах взаимодействия с людьми или внедрения новых товаров мы мыслили всегда параллельно. Оттен был тактичным руководителем, которому, однако, хватало мужества прямо высказывать своё мнение. Некоторые считали, что он способен быть чрезвычайно грубым, но не думаю, чтобы кто-то когда-нибудь действительно пострадал от этого его свойства. И мне порой приходилось выслушивать от него резко критические высказывания, когда его не устраивали мои действия. Но и после любой стычки основы нашей дружбы всегда оставались неколебимы.

Работоспособность Оттена была поразительной. Он все делал с исключительной точностью, вникая в мельчайшие детали, касавшиеся цифр и фактов. Поэтому во время его президентства правлению не было нужды в человеке, особо занятом статистикой. На рабочих совещаниях Оттен сам мог извлекать из памяти почти все необходимые цифры. К таким совещаниям он всегда тщательнейшим образом готовился, порой за счет сна. Это было не по мне. Позже, став президентом, я сразу сказал, что в этом отношении заменить Оттена не смогу. Запоминание и детальный анализ цифр не давались мне от рождения, поэтому

потребовалась помощь кого-нибудь, кто бы взял это на себя, и тогда к работе правления привлекли Петера Брека.

Я уделял большое внимание кадровым назначениям или планированию перспективных проектно-конструкторских разработок. Оттен к таким вещам относился тоже серьезно, но подходил к ним несколько по-иному. Решение сложной проблемы я предпочитал искать коллегиально. Мне это и удавалось, и доставляло удовольствие — направлять мозговой штурм. Когда дела ладились, работа была мне в радость; стоило же возникнуть проблеме, как интерес убывал. Оттен же, напротив, предпочитал трудности, а когда они иссякали, ему делалось скучновато. Когда на «Филипсе» начинался новый проект, когда внедрялись новые товары, я стремился присутствовать на всех обсуждениях: так хотелось попробовать заглянуть в будущее. О моем отце говорили, что он был создан для эпохи процветания, и, возможно, я унаследовал это его качество. Ничто не нравилось мне больше, чем основывать новые компании и заводы, будь то по соседству с Эйндховеном или на другом конце света. Также я расцветал, когда мы пускали в производство новый товар. Так что в целом мы с Оттеном отлично дополняли друг друга.

Оба мы понимали, что после войны нас ждет тяжелая работа. Разумеется, внутри правления не могло обойтись и без разногласий, и порой на заседаниях разгорались настоящие битвы, но к внешнему миру мы всегда поворачивались единым фронтом. Это было нетрудно, поскольку, придя к решению, все безоговорочно его выполняли. Порой случается, что сильная личность, возглавив команду руководителей, автоматически подавляет всех. В нашем случае ничего подобного не происходило.

Оттен страстно любил спорт и считал, что занятия различными его видами — необходимый элемент подготовки и образования молодежи. Особенно его привлекал альпинизм. Мы играли с ним в теннис, катались на лыжах, лазили по горам. Вклад его в развитие спорта огромен, в особенности же — в филипсовский футбольный клуб.

Бывали времена, когда неполадки со здоровьем вынуждали его лечиться в Швейцарии. В такие периоды на заседаниях правления я занимал председательское место. Взгляды Оттена на вставшие перед нами проблемы мне были известны в подробностях, а если возникал непредвиденный вопрос, я решал его, посоветовавшись с коллегами. Если мне не изменяет память, лишь однажды случилось так, что, вернувшись из Швейцарии, он не одобрил принятого нами решения. Это была практическая подготовка, которая сослужила мне хорошую службу, когда

пришлось сменить Оттена на посту президента.

Коллективный трудовой договор

Годы послевоенной консолидации оставили после себя немало памятных дат, в том числе 14 декабря 1949 года. В этот день пятнадцать профессиональных союзов и ламповый завод «Филипса» подписали коллективный трудовой договор, открывший на «Филипсе» новую эру.

Предыстория этого события уходит в прошлое, когда я не принимал еще никакого участия в управлении компанией. Профсоюзы, довольно рано осознавшие, что «Филипсу» предстоит стать предприятием очень крупным, прикладывали много усилий, чтобы увеличить свое влияние на положение дел в компании. Лучшим способом сделать это было подписать коллективный трудовой договор. Контактами с профсоюзами в те времена занимался Эвелейн, руководитель социально-экономического отдела, подчинявшийся непосредственно заместителю управляющего директора П. Н. Л. Сталу.

Пит Стал был одним из старейших сотрудников моего отца. Отставным сержантом он пришел в компанию еще в 1898 году. Университетского образования у него не было, но зато с избытком хватало огромного трудолюбия, редкостной практической сметки и острого ума. Отец любил поручать Сталу самые сложные дела. Непреодолимых препятствий для него не существовало. Венцом его службы стал пост заместителя управляющего директора, высочайший в иерархии «Филипса», воистину поразительная карьера. Помимо всего прочего, Стал отвечал за кадры, и в период его работы руководство категорически возражало против заключения коллективного трудового договора. Что бы ни предлагалось профсоюзами, «Филипс» год за годом твердо стоял на своем. Мы утверждали, что и без профсоюзов у нас прекрасные контакты с трудящимися, которые и без профсоюзов отлично работают, и что мы уверены в том, что наш персонал не нуждается ни в каких таких соглашениях. На деле же руководство опасалось, что заключать эти договоры придется наново каждый год, что это создаст почву для множества придирок и дрязг и в итоге плохо отразится на моральном климате компании. Принимался во внимание и тот факт, что лишь очень небольшой процент наших работников состоял в профсоюзах.

Время не сгладило ситуации. Профсоюзы все более настойчиво требовали заключения коллективного соглашения,

«Филипс» не поддавался. Когда в 1938 году Стал ушел в отставку, вопросы кадровой политики перешли ко мне. Всесторонне обсудив ситуацию с Эвелейном, я пришел к выводу, что к коллективному договору, проблеме которого профсоюзы придавали столь большое значение, необходимо отнестись более объективно. Значительную роль в формировании такого отношения сыграло мое участие в движении «Моральное перевооружение». Поразмыслив, я счел, что проблема эта не должна быть вопросом престижа. Решить ее надо исключительно на основе честности и справедливости по отношению ко всем.

В этом духе в 1939–1940 годах я провел серию переговоров с лидерами профсоюзов. Вопрос был запутанный; дело продвигалось медленно. Эвелейн взял на себя труд детально разработать положение, в котором формулировалась оптимальная, с точки зрения «Филипса», кадровая политика, и документ этот был принят за исходный для дальнейших переговоров.

Эти переговоры продолжались и во время германской оккупации — до тех пор пока события не приняли более драматический оборот. Перед профсоюзами встал выбор: либо участие в квислинговском «трудовом фронте», либо самороспуск. Ни мы, ни профсоюзные деятели не хотели формировать наши долгосрочные отношения под давлением оккупантов. Таким образом, в обстановке большой секретности, посредством телефонных переговоров, мы пришли к соглашению. Это был документ, озаглавленный «Принципиальное обязательство заключить коллективное соглашение», который, по моему мнению, является важной вехой в социальной истории нашей страны. Датированный 22 марта 1941 года, он смог быть подписан лишь несколькими представителями договаривающихся сторон и рассматривался как «джентльменское соглашение».

В этом обязательстве ряд филипсовских предприятий и семь профессиональных союзов декларировали свою уверенность в том, что «консультации, с течением времени превратившиеся в плодотворное сотрудничество, основанное на взаимном уважении и доверии, достигли той точки, когда возникла необходимость закрепить условия труда персонала нижепоименованных компаний в коллективном договоре». Из положений этого «джентльменского соглашения» мне хотелось бы процитировать следующие:

«Мы, нижеподписавшиеся, заключая данный коллективный договор, признаем, что интересы работодателей и персонала сходятся до такой степени, что являются практически идентичными. Каждый, работающий в компании, в интересах

сообщества должен в духе сотрудничества вкладывать всю свою энергию в дело с тем, чтобы содействовать процветанию компании. С другой стороны, должна быть сформирована такая система условий труда, которая, помимо всего прочего, соответствовала бы финансовому потенциалу указанной компании. Соглашаясь на определенные условия труда, нижеподписавшиеся имеют в виду не только обеспечение социальных услуг в том виде, как оно сложилось в различных компаниях в прошлом, но также расширение и совершенствование подобных услуг в рамках финансовых возможностей этих компаний и в соответствии с социальными потребностями. Персонал компаний, со своей стороны, должен демонстрировать готовность пойти на жертвы, оговоренные нижеподписавшимися при заключении соглашении, если, по оценке руководства компании, этого потребует ее положение.

Мы, нижеподписавшиеся, признаем тот факт, что интересы сообщества прежде и выше всего требуют сохранения социального спокойствия, длящегося уже много лет, и, кроме того, эти интересы требуют, чтобы удовлетворенность работой и осознание ее полезности по возможности максимально возрастали. В этом отношении невозможно переоценить сотрудничество и взаимное доверие всех, кто работает в компаниях, независимо от занимаемой каждым должности. Таким образом, мы, нижеподписавшиеся, заявляем, что, как индивидуально, так и коллективно, используем все имеющиеся в нашем распоряжении средства, чтобы добиться достижения этой цели».

Насколько мне известно, ничего подобного этому соглашению в Голландии не было. Если приглядеться к изложенным здесь принципам, то ясно видно, до какой степени преобладало в те дни настроение, которое можно было бы назвать «жаждой гармонии», и что до меня, то я по-прежнему верю, что подобная гармония в конечном счете в интересах всех и каждого.

В дальнейшем, в условиях оккупации, вопрос о заключении коллективного трудового договора между «Филипсом» и профсоюзами пришлось отложить. Зимой 1943/44 года группа под руководством Эвелейна провела обсуждение того, какой следует быть социальной политике нашей фирмы в послевоенный период. Результатом этого обсуждения стал отчет под названием «Общие размышления о социальной политике лампового завода «Филипса», каковые размышления в большей своей части и были воплощены после войны.

Все это вовсе не означает, что после мая 1945 года наш коллективный трудовой договор триумфально промаршировал к своему заключению. Прежде всего «Филипсу» требовалось снова

встать на ноги, а профессиональным союзам — восстановить свою организацию, разрушенную нацистским «трудовым фронтом». В середине 1949 года было наконец заключено так называемое рамочное соглашение, которое в огромной степени опиралось на обязательства 1941 года. Из шести вошедших в него положений я привожу три первых:

«1. Компания лишь в том случае выполняет свой долг перед обществом, если осуществление первоочередной ее экономической задачи происходит с должным вниманием к общественному благу и сопровождается заботой о существовании всех лиц, занятых в работе компании.

2. Предполагая долгосрочное выполнение своей социальной функции, компания должна, на основании предварительной договоренности с профессиональными организациями, сформировать и привести в рабочее состояние такую систему условий труда и социального обеспечения, которая, с одной стороны, отвечает ожиданиям общества, а с другой, экономически оправданна и соответствует финансовым возможностям компании, ввиду общей цели, а именно — достижения наиболее полезного результата всех объединенных усилий, с учетом того, что в том случае, если возникнет положение, при котором компания окажется не в состоянии поддержать существующий юридический статус ее персонала, персонал должен быть готов согласиться с теми мерами, которые компания сочтет необходимым предпринять после проведения консультаций с вышеупомянутыми профессиональными организациями.

3. Максимально полезный возможный результат объединенного труда в концерне может быть достигнут тогда, когда решительно каждый участвующий в нем, независимо от занимаемой им должности, вкладывает в работу всю свою энергию в духе сотрудничества и взаимного доверия, при этом неукоснительно соблюдая действующие в концерне правила».

Далее перечислялось восемь пунктов касательно заработной платы, из которых первый звучал следующим образом:

«Вознаграждение за труд производится исходя из характера работы, качества ее исполнения, возраста и, если стороны не договорятся иначе, половой принадлежности работника».

Наконец тщательнейшим образом были оговорены пункты, касающиеся условий продвижения по службе, распределения заданий, классификации служебных обязанностей, выработки норм и оплаченных отпусков. Сошлись на том, что отпуск должен быть не менее двенадцати рабочих дней, то есть две недели (ведь субботы тогда были рабочими). Далее оговаривались проблемы прогулов, представительства во внутренних органах управления,

пенсий и соблюдения трудовой дисциплины.

Примерно в это же время мы с Оттеном согласились с правлением в том, что задачи нашей компании следует определить шире, чем просто «производство и продажа», и что первейшей нашей целью следует назвать стабильное существование компании, в котором заинтересованы не только держатели акций, но в не меньшей степени и персонал компании, и потребители ее продукции, и организации, эту продукцию распространяющие, и поставщики, ибо в том случае, если «Филипс» не выживет, все они пострадают.

Таким образом, серьезно осознавая ответственность нашей компании перед обществом, мы решили запечатлеть это в своем Уставе, и в 1946 году в него вошел следующий параграф: «Во имя интересов всех, кто связан с ее деятельностью, Компания ставит себе целью политику, направленную на долгосрочное благосостояние и максимально полезную занятость персонала». Это положение было сформулировано отнюдь не с тем, чтобы размахивать им как лозунгом, но потому, что оно отвечало нашему глубокому убеждению. Этот шаг был сделан безо всякого давления извне. Наши работники и профсоюзы знали, что данный параграф вставлен в Устав по нашей инициативе, и это произвело впечатление.

Эти идеи стали краеугольным камнем всех наших последующих решений. Образовалась привычка всякий раз спрашивать себя, в самом ли деле обсуждаемое решение приведет к долгосрочному процветанию. И, строя новые заводы, мы делали это, имея в виду, что здоровое предпринимательство обеспечит людям достойную и постоянную занятость на долгие годы.

Политика заработной платы

В послевоенные годы, когда Голландия восстанавливала свое хозяйство, правительства страны, одно за другим, последовательно соблюдали политику контроля за соотношением «заработная плата — цены». В целом это был неплохой принцип, но в некоторых случаях соблюсти его оказывалось невозможно. В компании, подобной нашей, которая держится высококвалифицированным трудом, положение было трудным. Налицо была мощная тенденция уравнивания заработной платы в сторону ее снижения, и нас это никак не устраивало. Для улучшения деятельности заводов мы были готовы квалифицированным рабочим платить больше, однако ни правительственные посредники, ни министерство социального

обеспечения на это не соглашались.

Я отправился повидать министра Виллема Дреса, человека очень волевого, дабы попробовать убедить его в том, что чрезмерно суровый контроль за соотношением «зарплата — цена» чреват возникновением серьезных проблем и что такой подход несправедлив по отношению к людям, которые стараются больше других. Политика уравнивания заработка приводила к тому, что за трудовые успехи люди не вознаграждались, а наказывались.

Мои попытки переубедить Дреса успеха не возымели. Между тем напряжение на наших заводах росло. Рабочие самым элементарным образом хотели получать больше денег. Видя, что положение обостряется, однажды утром я позвонил доктору Белу, премьер-министру, и ввел его в суть дела. Доктор Бел упомянул об этом Дресу, и вскоре я получил зеленый свет, хотя Дрес и был потом крайне недоволен мной из-за того, что я впутал в это дело премьер-министра. Однако в конце концов мы все обговорили и восстановили наши добрые отношения.

Мысленно возвращаясь к тем дням и памятуя, что, несмотря на все трудности, отсутствие на работе по болезни составляло тогда по всему концерну всего четыре процента, я лишний раз понимаю, до какой степени изменились условия жизни за четверть века.

Глава 17
Смерть отца

В 1951 году художник Сирк Шрёдер закончил превосходный портрет отца — тот самый, что висит сейчас в зале заседаний правления. В блеске глаз и живом выражении лица прочитывается характер. Но как раз той весной отец резко сдал. Помню, мы вместе присутствовали на заседании одного из множества наблюдательных советов, которые он возглавлял, а потом я уговорил его посетить предприятие, где он когда-то приобрел несколько сборных домов. Он с интересом осматривал ультрасовременные цеха и выглядел очень довольным. Кто бы мог подумать, что это его последний выезд за пределы Эйндховена.

Он не смог присутствовать на праздновании шестидесятилетнего юбилея «Филипса», хотя и следил за всем происходящим по телевизору. Главным событием праздника стало открытие памятника моему отцу — это была скульптура работы Венкебаха, установленная по инициативе мэра Эйндховена. Все, кто знал отца, нашли, что сходство с оригиналом — замечательное. Обычно памятники людям ставят только после их смерти. Императоров, лиц королевской крови и генералов часто изображают верхом, и их не отличить один от другого. Но то, как человек держит себя, стоя на земле, на мой взгляд, определяет его характер. Отец стоит, как обычный человек, в своей характерной позе, готовый встретиться с кем угодно, — человек, славящийся умением вызвать к себе доверие и способный не только продать свою продукцию, но и убедить других в своих взглядах. А это ничуть не менее важно.

Когда его здоровье ухудшилось, я решил, что должен чаще его навещать. Мы сидели, разговаривали — конечно, главным образом о «Филипсе». До самых последних дней отец не переставал думать о будущем компании.

В те годы очень многое зависело от того, приживется ли телевидение в Голландии. В течение двух лет мы транслировали экспериментальные телепередачи, набирались мастерства. Те, кто делал наши программы: режиссеры, техники, художники, — и те несколько сот зрителей, что регулярно смотрели наши передачи, также приобретали бесценный опыт, который можно было пустить в ход сразу, как только традиционные радиовещательные компании переключатся на использование этого нового средства информации. Наконец осенью 1951 года это произошло.

Нас не удивляло, что правительство страны без энтузиазма

относится к той перспективе, что люди будут тратить существенные суммы на приобретение дорогих телевизоров. Правительству хотелось продлить послевоенный режим экономии. Но для «Филипса» — если мы хотели сохранить свой статус первопроходцев в этой области — было чрезвычайно важно накопить как можно больше опыта, причем именно в нашей стране, поблизости от того места, где телевизоры разрабатывались и производились. В то время мы уже делали технически очень хорошие аппараты.

Во вторник, 2 октября, была проведена первая официальная телепередача в Голландии. Я присутствовал на этом событии и на следующий день поделился своими впечатлениями с отцом. Он выказывал живой интерес и веру в то, что развитие телевидения и в Голландии, и в соседних странах имеет огромное значение для «Филипса».

На другой же день состояние отца резко ухудшилось. До сих пор в моих ушах звучат его последние, обращенные ко мне слова: «Прощай, мой дорогой мальчик…» Я, которому было уже хорошо за сорок, для него всегда оставался мальчиком. В этот момент я остро понял, до какой степени связана с ним моя жизнь. После этого отец впал в беспамятство и оставался в этом состоянии в течение нескольких дней. 7 октября, ранним воскресным утром, он нас покинул.

Тяжелее всего пришлось моей матери. Она заботилась об отце с таким характерным для нее тщанием и вот теперь осталась без человека, спутницей которому была всю свою жизнь.

Наша юность

В тот момент мне на память пришло множество эпизодов из нашего детства и юности. У нас было прекрасное прошлое. У нас были замечательные родители. Детьми мы с сестрами просто обожали отца. Он был необыкновенно теплым человеком. Когда мы капризничали, он устраивал нам нагоняй, но потом всегда можно было потихоньку подобраться и вскарабкаться к нему на колени. С мамой было всегда интересно. У нее находилось время, чтобы поиграть с нами, помочь с уроками — мы обязаны были упражняться на пианино и аккуратно делать письменные задания. Закончив сочинение, мы вместе его перечитывали, причем она очень заботилась о стиле. По сравнению с отцом, мама была более философски настроена. Когда мы поступали не так, как должно, отец впадал в ярость, устраивал настоящую бурю, но, накричавшись, полностью успокаивался. Если же мы вызвали

неодобрение матери, она умела дать это почувствовать, внешне оставаясь совершенно спокойной. И на наш взгляд, мамин гнев был куда страшнее взбучек отца.

Мама была настоящая спортсменка. В годы своей роттердамской юности она занималась плаванием, греблей, теннисом. Альпинизм просто обожала, а в гольф играла вплоть до своего восьмидесятичетырехлетия. Отец с матерью вдоль и поперек изъездили верхом всю Голландию и очень любили гулять по просторным вересковым пустошам в окрестностях Эйндховена, где ориентиром служат только шпили церквей.

По воскресеньям устраивались прогулки, которые заранее тщательно разрабатывались с картой в руках. Ехали в какую-нибудь деревушку, пешком вдоль проселочной дороги шли в другую, откуда нас потом забирал шофер. Так мы близко узнали весь наш прекрасный Брабант. Позднее ездили — отец сам за рулем — на автомобильные экскурсии. Это было чудесно! «Рено» у нас был нашего собственного изготовления. Раз в несколько лет из Парижа присылали новое шасси, на которое «наращивалось» все остальное: в Арнеме был мастер, который, делая кузов, приспосабливал к нему окна от железнодорожного вагона. Для таких путешествий мы всегда были очень тепло экипированы и имели наготове шарфы и одеяла, потому что машина даже зимой иногда шла без верха, но если и с верхом, то все равно было холодно, потому что о системах обогрева тогда не слыхивали. Обычно шофер Ян ехал с нами, и я всегда норовил устроиться рядом с ним. Средняя скорость на шоссе тогда не превышала 30 миль в час.

Папа часто ездил за границу и никогда не забывал прислать оттуда открытку. Обычно это были дальние поездки, которые заканчивались, как правило, в Брюсселе. На брюссельском вокзале вечером его встречала машина. Войдя в дом, он спешил сесть за стол, а мы, собравшись вокруг, жадно ждали, когда, перекусив, он примется за рассказы. И вот наконец он приступал к повествованию — живому, красочному, о том, что случилось в Испании или Италии или где-нибудь там еще, а мы ловили каждое его слово. Со временем, когда у нас были уже свои дети, я понял, что у отца дар привлекать к себе ребячьи сердца. Будь то его собственные внуки или нищие ребятишки с берегов Нила, он с каждым умел пошутить, испытывал неподдельный интерес к каждому. Особенно он был пристрастен к представителям филипсовского потомства, обладавшим острым умом. Его очень заботило, чтобы каждый, повзрослев, чего-то добился в жизни.

День в «Лаке» начинался с рассветом, потому что мои родители были ранние пташки. По утрам они обсуждали самые

разные дела. Я часто слышал потом о людях, которые никогда не говорят с женами о своей работе — то ли хотят вечером отдохнуть от трудов праведных, то ли считают, что жене это неинтересно, то ли из страха, что она кому-нибудь проболтается. В нашей семье таких опасений не могло и быть. И моя мать, и мои сестры, и моя жена — все понимали, что есть вещи, не предназначенные для посторонних ушей.

Проснувшись, отец был уже полон идей и планов насчет того, как проведет день. Он спускался вниз и просил горничных позвонить тем-то и тем-то — горничные у нас всегда были толковыми. Далее следовали телефонные разговоры с господином А., потом с господином Б., и каждому сообщалось, что, по мнению отца, следует сегодня сделать. Я тоже часто получал поручения за завтраком. Иногда он звонил и людям, которые не работали в нашей компании, деловым знакомым, друзьям, какому-нибудь, к примеру, текстильщику, которого просил в девять зайти. Этот текстильщик, молодой человек, являлся, и отец говорил ему: «Знаете, утром я просмотрел цены на шерсть, и если хотите знать мое мнение, то сейчас самое время ее покупать!»

Я вырос в доме, где любили и умели принимать гостей. У нас часто останавливались приезжие, потому что в Эйндховене было мало гостиниц. Давид Сарнофф гостил у нас, пианистки Элли Ней и Дама Мира Хесс, скрипач Бронислав Губерман. Я мальчиком много почерпнул из общения с ними. Мама была музыкальна и много играла на рояле. При помощи друзей родители стали проводить в городе камерные концерты. Местный кинотеатр стал концертным залом, и если требовался рояль, из дому привозили наш «Стейнвей».

Отец всегда был щедр. Покупая себе в Париже перчатки, галстуки-бабочки и тому подобное, он всегда привозил подарки и нам. Но роскошь ему претила. С его точки зрения, пользоваться деньгами, чтобы жить удобно и беззаботно, было нормально, однако вызывающе дорогих празднеств и балов в «Лаке» никогда не устраивали, за исключением, конечно, свадебных торжеств. Мои родители не принимали никакого участия в том, что именуется «светской жизнью». Отец стремился к тому, чтобы служить в Эйндховене примером для подражания, и того же ждал и от нас.

В качестве коллекционера он избегал публичности и так и не выпустил ни одного каталога своих собраний. Но покупал он всегда с толком, не гнушаясь просить совета у экспертов. Однажды я купил несколько ваз, которые мне очень понравились. Купил я их недорого, и мне было любопытно, как они покажутся моему отцу. Он был болен, лежал в постели, но полюбоваться

моими приобретениями захотел. Посмотрел на них, потрогал, еще посмотрел и разулыбался, приговаривая:

— Надо же, как интересно! Хорошие вазы, славные, но настоящие… настоящие подделки!

Нашедший свой вечный покой в то воскресное утро был великим человеком и великим отцом. Особенно остро я почувствовал сочетание этих двух качеств, когда выяснилось, что с частью его художественной коллекции случилась беда. Еще до 1940 года он сделал распоряжения о том, чтобы все вещи были спрятаны в безопасности. В своей предусмотрительности он оказался прав, но немцы охотились за произведениями искусства с таким рвением, которого никак нельзя было предположить заранее, и я решил, что самые ценные полотна нужно перепрятать в еще более укромное место. Осуществить это на практике, соблюдая крайнюю секретность, было чрезвычайно сложно, и мне пришлось передоверить наблюдение за этой операцией другим. Не все было сделано так, как должно, и часть бесценных полотен пострадала от влажности. Реставраторы их спасти не смогли. Для отца это был страшный удар, но он принял его без единой жалобы, без единого упрека.

Прощание

Смерть отца потрясла Эйндховен. Конечно, все понимали, что он болен, но только после того, как случилось неизбежное, люди в полной мере осознали: навсегда ушел человек, больше, чем кто-либо иной, сделавший для поразительного подъема города. На похороны съехалось огромное количество людей. Толпы народа стояли на тротуарах, чтобы проститься с «господином Тоном». Во всем городе звонили колокола.

Отец не терпел театральных или преувеличенных жестов, и в полном соответствии с его вкусами у гроба не произносилось длинных речей. Но было много цветов, которые он очень любил — бессчетное число венков и букетов. Единственную речь сказал я.

— Ты был замечательным руководителем для всех нас, и именно потому, что на самое первое место ставил заботу о людях. Ты многого требовал от нас, это правда, но еще больше ты требовал от себя. Ты всегда был готов ответить на все вопросы, похвалить, поощрить к действию. Выходя из твоего кабинета, мы всегда чувствовали в себе готовность к новым свершениям. Уйдя от нас, ты останешься с нами живым примером. Ведь столь многие из тех, кто собрался сейчас у места твоего последнего

успокоения, обязаны своим благополучием, благополучием своих семей твоей работе. Мы продолжим то, что ты начал. Дорогой отец, дорогой наш старик, покойся с миром. Утешением нам то, что ты уже в объятиях Господа и вкушаешь несказанные небесные радости. Прощай.

Наш оркестр заиграл «Страсти по Матфею» Баха. Все мы, вслед за мамой, простились с отцом. И на этом похороны, такие значительные в своей простоте, завершились.

Глава 18
Всемирная сеть

В послевоенные годы обнаружилось, что ситуация на «Филипсе» изменилась больше, чем можно было ожидать. Наши предприятия в Европе и на других континентах и во время войны, насколько это было возможно, продолжали свою деятельность, но тесного контакта с Эйндховеном, существовавшего до 1940 года, они были лишены. Одним из следствий такого положения явилась их возросшая независимость.

Теперь же требовалось решить, вернуться ли к довоенной системе или продолжать идти той дорогой, которой уже идут отдельные подразделения компании. Поразмыслив, мы решили: продолжать. Особенно Лаупарт, который был самым заядлым из нас путешественником, настаивал на важности нового курса. Идея его состояла в том, что «Филипс» должен стать демократической федерацией. По этому поводу он разражался блистательными словесными фейерверками, и тут я никак не мог удержаться от улыбки, потому что сам он по сути своей был законченный автократ.

В пятидесятые годы мы не только работали с уже имеющимися отделениями, но и открывали новые по всему миру. В один год, к примеру, были выстроены заводы и представительства в Индии, Венесуэле, Португалии и Швеции. Отчасти такое бурное строительство объяснялось торговыми барьерами, которые воздвигались в этих странах на пути экспорта, но отчасти также и особенностями некоторых наших товаров. К примеру, если стояла задача проникнуть на новый рынок с радиоприемником, то его конструкцию следовало приспособить к особенностям местного приема, и, следовательно, проще было начать производство непосредственно на месте. В целом же мы выпускали свою продукцию в пятидесяти странах и продавали ее более чем в семидесяти.

Такое неслыханное расширение принесло с собой новые проблемы. Мы действовали в странах, где разговаривали на разных языках, где соблюдались свои обычаи и традиции, включая и особенности торговли. Так что основной вопрос теперь состоял в том, как соблюсти баланс «сцепка с центром — стремление к местной автономии».

Одну из проблем, достоверности потока информации, скоро решили благодаря единой системе бухгалтерской отчетности и обработки данных, еще в тридцатые годы внедренной

Гаудрианом. Но не менее важны были и контакты между руководителями разбросанных по всему миру филипсовских подразделений. Независимо от размера такого отделения, будь оно в деревушке Центральной Африки или в бразильском городке, человек, который им руководит, должен не только справляться со своей работой, но и иметь открытые и сердечные отношения с центром.

Я постарался извлечь урок из неудачи, постигшей голландскую Вест-Индскую компанию в XVII–XVIII веках. Ее непоправимая ошибка состояла в том, что в центральной амстердамской конторе слишком мало знали о реальных проблемах, с которыми сталкивались на другом краю света генерал-губернаторы. Штаб-квартире любой крупной компании всегда грозит опасность впасть в иллюзию («теперь у нас достаточно фактов, чтобы принять решение!»), пренебрегая мнением тех, кто знает ситуацию изнутри.

Есть большие компании, у которых для связи с заморскими подразделениями имеется специальный отдел международных отношений. У нас этого нет. Что у нас есть, так это люди, которые координируют из Эйндховена все контакты с зарубежными отделениями и присматривают за их интересами, служа в некотором роде их послами. Но сами эти подразделения относительно свободны и отчитываются непосредственно перед правлением. Так что руководителю локального подразделения следует не только быть профессионально компетентным, но и полностью владеть ситуацией. А в центре, если хочешь знать, в каких условиях работают твои сотрудники по всему миру, иметь представление о политическом климате каждой страны, нужно поехать и взглянуть самому. Поэтому я стал очень много разъезжать и разъезжал все время, пока оставался на посту. По сути дела, так была создана сеть личных отношений, охватившая собой весь мир.

Международный совет концерна

Стремясь к тому, чтобы установить добрые личные отношения с нашими представителями за рубежом, мы также старались создать единую систему мысли и действия во всей нашей организации. Для этого мы разработали метод, который с тех пор переняли многие крупные компании.

Начали с того, что в 1954 году собрали руководителей самых крупных своих зарубежных подразделений для встречи с правлением. В ходе этой встречи, длившейся несколько дней, мы

в общих чертах обсудили политику концерна. Итоги этой встречи показались нам столь важными, что было решено сделать ее ежегодной. Год за годом прибавлялись представители все новых и новых стран, и настал момент, когда гостиница, в которой мы собирались в Голландии, больше не смогла всех вмещать. Тогда съезды Международного совета концерна, как мы решили его называть, стали проходить в Швейцарии, в отеле, расположенном над Женевским озером.

Дело происходит так. Съезжается около сорока представителей разных стран. Повестка дня всегда очень внушительная. В общих чертах докладывается современная ситуация, потом подробно анализируются итоги прошедшего года, затем предлагается прогноз на текущий и следующий годы. После приступаем к обсуждению отдельных вопросов. Специально приглашенный эксперт анализирует положение и перспективы деятельности какого-нибудь крупного подразделения, отвечающего, например, за телевидение, телекоммуникации или освещение. Затем формируются дискуссионные группы по проблемам. И вот тут-то часто рождаются структурные и управленческие идеи.

Значение съездов в формировании личных отношений переоценить трудно. Здесь встречаются и ветераны с двадцатилетним опытом работы, и молодые менеджеры из таких стран, как Гана или Сальвадор. Во время неформальных обедов, сидя за отдельными столиками, можно обменяться опытом, восстановить старую дружбу, завязать новую.

Кроме того, удобно во время съезда решать вопросы, касающиеся перемещения менеджеров и их продвижения по службе. Так, если рассматривается возможность перевода представителя фирмы из Уругвая в Аргентину, то самое время встретиться с ним по этому поводу. Поэтому все присматриваются, с кем беседуют члены правления, и если видят, как кто-то из нас разговаривает с молодым менеджером, это сразу дает повод для слухов.

Такие встречи дорого стоят и требуют большой подготовительной работы, но мы пришли к выводу, что без них никак не обойтись. В качестве председателя я всегда стараюсь вовлечь в общую дискуссию как можно больше людей.

Такие съезды очень много для меня значат — благодаря им лучше чувствуется пульс концерна. Мы разъезжаемся, обогащенные опытом коллег, и с новой энергией беремся за собственные проблемы. Мы черпаем свою силу из того, что ощущаем себя частью созидательной организации, из чувства лояльности, которое нельзя навязать силой, которое возникает

только между людьми, доверяющими друг другу и уважающими друг друга, и которое, как цемент, держит нас вместе и в добрые времена, и в дурные.

Путешествия по миру

Я уже упоминал, что стал много ездить — и чтобы укрепить эту раскинутую по миру сеть, и чтобы разведать для концерна новые земли. Первая такая поездка состоялась в 1951 году, после смерти отца, когда мы с Тромпом отправились в Австралию и вернулись домой через Джакарту. Оттен и Лаупарт загодя снабдили нас ценными советами. «Никогда не принимай решение сразу, — сказал Оттен. — Дай местным рассказать их историю до конца. Слушая внимательно, задавай много вопросов и принимай решение только после того, как переваришь все впечатления и рассортируешь проблемы». А Лаупарт прибавил: «Как можно больше встречайся с людьми, с кем только сможешь — с руководителями государств, министрами, чиновниками и рядовыми сотрудниками».

Порой в этих дальних странах я сталкивался с людьми, которых студентами встречал в конференц-центре «Морального перевооружения» в Ко-сюр-Монтрё и которые с тех пор стали лидерами в своих странах. И такой министр или общественный деятель, встречая меня в своем кабинете, знал, что я не просто бизнесмен, преследующий свою выгоду, но человек с широкими интересами, один из которых — развитие его собственной страны. Молодые нации, и это вполне естественно, с подозрением относятся к представителям Запада и не слишком охотно верят тому, что те приехали с предложением помощи. Разумеется, я никогда и не притворялся, что это моя единственная цель. Я честно говорил, что мы хотим сделать вложения в развитие их страны, что наши эксперты приедут и обучат местных специалистов, но сделать это можно лишь при том условии, что эта деятельность окупит себя, пусть даже и не сразу. Я всегда ясно давал понять, что наши вложения, финансовые и людские, служат доказательством нашей веры в возможности данной страны. И, конечно же, доверие ко мне министра местного правительства, отчасти объяснявшееся моей причастностью к работе, которая велась в Ко-сюр-Монтрё, в свою очередь, обязывало меня вести себя в соответствии с теми стандартами, о которых там, в Ко, говорилось.

Сильвия часто сопровождала меня в этих поездках, особенно после того, как наши дети разъехались из дому. Она бегло

говорит по-английски, по-французски и по-немецки, и к тому же немного знает испанский, и разделяет мой интерес к жизни людей тех стран, которые мы посещаем. Лучшего попутчика и придумать нельзя.

По возможности, я всегда старался посещать дома наших сотрудников, знакомился с их семьями, и в этом случае Сильвии нет цены. Она организует обеды для жен сотрудников, на которых обсуждаются те бытовые проблемы — дети, школа, здоровье, магазины, — которые так важны для людей, живущих в чужой стране. Такие встречи, в дополнение к профессиональным контактам, дают нашим зарубежным сотрудникам уверенность в том, что мы в курсе всех обстоятельств, которые возникают при решении поставленных перед ними задач. Случалось, что наши люди оказывались в ситуации кризиса, вызванного восстанием, правительственным переворотом или насильственной национализацией, и в таких случаях наличие взаимного доверия между ними и Эйндховеном особенно ценно.

Индия

Первой из стран, которые я посетил в Азии, была Индия. Доселе мы не уделяли особого внимания этой огромной, густонаселенной стране. Лишь в 1930-е годы, во времена британского владычества, на паях с англичанами был построен электроламповый завод в Калькутте, да в послевоенный период открыли радиозавод, стопроцентно принадлежащий «Филипсу». В 1955 году наше отделение в Индии праздновало свое 25-летие, и я решил присутствовать на юбилее.

Одним из первых я посетил калькуттский завод. Там меня провели по цехам, и я заметил, что какие-то люди торопливо разбегаются и прячутся за ящиками. Я никак не мог понять почему. И тогда мне объяснили, что это подметальщики из касты неприкасаемых — даже контакт с моей тенью для них невозможен.

Собственно празднование происходило на стадионе нефтяной компании, который специально для этого случая арендовали. Персонал доставили туда на трех кораблях вниз по Хугли, как называется устье Ганга.

Это было чудесное путешествие под игру на национальных музыкальных инструментах. Когда река стала шире, корабли устроили гонку, кто быстрей. Два из них пошли вровень, и пассажиры обоих с криками энтузиазма кинулись на один борт, отчего оба корабля опасно накренились друг к другу. Но, к

счастью, на место все прибыли без происшествий.

На стадионе устроили шутливые состязания: бег в мешках, сбор яиц и прочие аттракционы. Но больше всего мое внимание привлек конкурс на лучший карнавальный наряд. Меня поразила фантазия бенгальцев. Древние воины в вызывающих уважение доспехах шли бок о бок с экзотически одетыми торговцами. Там был ученый в очках на кончике носа, величественные раджи и убогие нищие — у одного из последних глаз вываливался из окровавленной глазницы, а левая нога была деревянная, и он жалостно на ней ковылял. В действительности же под маскарадным костюмом скрывался опрятный конторский служащий. Очень было забавно.

При посещении нашего завода меня поразило, как замечательно трудятся там женщины. Многие из тех, кто работал на конвейере, имели документ об окончании средней школы. Это были индуски, которые бежали из Восточной Бенгалии (теперь это Бангладеш) после раздела между Индией и Пакистаном. Теперь, по случаю праздника, они оделись в свои лучшие наряды и чудесно убрали цветами черные, воронова крыла, косы.

Я посетил также Дели, где позже обзавелся множеством друзей, среди которых тогдашний министр внутренних дел Морарджи Десаи (позже он стал премьером) и министр промышленного планирования Гулзарилал Нанду. В свой первый визит я побывал и в Бомбее.

После моего возвращения в Эйндховен мы направили в Индию людей, чтобы расширить там производство. Намечалось выстроить электроламповый завод, но индийцы отказали в лицензии, так что пришлось ждать, пока не удастся перекупить какое-нибудь уже существующее предприятие. В один прекрасный день на продажу был выставлен маленький заводик в Бомбее, годовой объем производства которого составлял пять миллионов лампочек. Это и был наш шанс. Тут встал вопрос, сколько же предложить за устаревшее производство. Купить его нам хотелось отчаянно, мы боялись, что нашу цену перебьют. Решили предложить чуть больше реальной стоимости покупки. На торгах оказался еще один покупатель, который предложил как раз ту цену, на которую мы поначалу рассчитывали. Так что завод — скопище древних сооружений — достался нам. Несколько лет спустя мы выстроили новый, современный завод в Калме, в окрестностях Бомбея, на открытии которого я официально присутствовал. Ныне в Индии у нас занято восемь тысяч человек на семи заводах, каждым из которых управляют отличные индийские специалисты.

С каждым последующим визитом, по мере того как рос круг

моих знакомств с правительственными чиновниками, список людей, которых необходимо посетить, удлинялся. Я также побывал в местном центре движения «Моральное перевооружение», созданном одним из внуков Махатмы Ганди в Панчгани, на прекрасных холмах близ Пуны.

В Панчгани встретились члены парламента, бизнесмены, профсоюзные лидеры, студенты и рабочие из различных индийских штатов и других стран Азии. Царила атмосфера веры и надежды, что разительно контрастировало с общим тогдашним положением. Политические деятели с холмистых равнин, граничащих с Китаем и Бирмой на северо-востоке Индии, сумели найти там основу для сотрудничества. Это привело к созданию нового штата, Мегхалая, безо всякого пролития крови, увы, столь характерного для конфликтов на языковой или этнической почве в других штатах Индии. В следующий раз мне выпала честь открыть в Панчгани новый театр и конференц-центр, оснащенные наисовременнейшим филипсовским оборудованием.

Каждое путешествие за рубеж сопровождается необходимостью произносить множество спичей. Зачастую после чая, устраиваемого во второй половине дня для представителей торговли, приходится до ночи беседовать с работниками наших представительств. Порой наши сотрудники устраивают для меня концерт, после которого люди ждут от меня речи. Также в повестке дня — обязательная встреча с персоналом. В этом случае я, как правило, стараюсь сказать что-нибудь толковое.

Однажды наш калькуттский завод праздновал выпуск с конвейера юбилейного пятисоттысячного радиоприемника. Сидели нарядные люди, перед ними стоял я, белый сахиб из далекой Европы.

— Где-то высоко в горах живет семья, — сказал я. — Им хочется купить радиоприемник. Для них это очень дорого, поэтому они экономят и в течение двух лет копят деньги. Наконец нужная сумма собрана. Глава семьи едет в город. Возможно, неделя уходит на то, чтобы только добраться до города. Но вот наконец он приехал. Покупает радио и, полный нетерпения, везет тяжелый приемник домой. Вот он приехал, и все счастливы. Радио работает, дети в восторге. Дом полон самой лучшей музыки. Этот ящик дает людям чувство причастности ко всему, что происходит во всех уголках огромного мира. Приходят соседи. Все дивятся новому приобретению. Вокруг приемника радость и ликование.

Но по прошествии некоторого времени приемник ломается. Что делать? Никто в округе не знает, как работает сложный механизм. Все горюют. Поэтому мужу приходится везти тяжелый

приемник назад в город. И если специалисты в магазине не могут справиться с неполадкой, они отправляют его на завод. Когда после ремонта приемник вернется, купившему его человеку придется снова идти в город. Возможно, целые месяцы он был лишен удовольствия слушать радио.

А теперь давайте подумаем, что могло явиться причиной этого. Возможно, кто-то из вас сделал совсем маленькую ошибку. Это показывает, как важно хорошо делать свою работу. Если мы справляемся со своими обязанностями, люди будут счастливы со своим филипсовским приемником. Тогда их соседи тоже захотят купить такой же. Это значит, что у людей будут хорошие радиоприемники, а наш завод будет обеспечен работой на долгие годы вперед.

В том же духе, стараясь пробиться к воображению людей, я выступал и перед распространителями.

— Хотя вы и не являетесь работниками «Филипса», — говорил я, — мы нуждаемся в вас, а вы — в нас. Ваша работа — доставить наш товар потребителю, и я по опыту знаю, насколько она трудна. Поэтому я счастлив этой встрече с вами, людьми, которые стоят на передовой линии, поскольку без вас мы бы ничего не достигли. Я, так же как и вы, понимаю, что у нашей продукции есть недостатки. И радиоприемник, и бытовые приборы состоят из сотен деталей. Так что даже если все наши проверки не выявили никакого дефекта, все-таки остается шанс, что он где-то есть. И ваша задача — сделать так, чтобы обслуживание было безупречным. Кроме того, одни товары неизбежно получаются лучше других. Со своей стороны мы делаем все возможное, чтобы вовремя обеспечивать вас самыми лучшими товарами…

Заканчивал я обычно пожеланиями успехов и здоровья и своим слушателям, и их семьям.

Однажды я оказался в Калькутте во время забастовки наших рабочих. Причина конфликта была ничтожна, но шум стоял несусветный. Местное руководство, заблокированное забастовщиками, полдня сидело под замком в управлении. Я предполагал пробыть в Индии две недели, и местный менеджер должен был меня сопровождать, но в этих условиях не рисковал выехать из города. Тогда он сказал рабочим, как господин Филипс огорчен, что этот инцидент случился во время его визита, поскольку не может же он переждать где-то две недели, а потом вернуться. Так было достигнуто соглашение, и разрешение конфликта отложили до моего отъезда. В тот же вечер, несмотря на все неприятности, в местном театре силами персонала был устроен концерт. Поскольку в таких случаях по завершении

всегда предполагаются речи, пришли к договоренности, что ни единого слова о разногласиях произнесено не будет.

Атмосфера вечера была волшебной — звуки индийской музыки, чудесные танцы, все веселы. Но секретарь рабочего комитета в конце своего спича не удержался от того, чтобы не вытащить из кармана листок и не прочесть вслух список претензий. Это было все равно что подлить масла в огонь! Наш менеджер, нидерландец, залился краской. Кадровик, индиец, потерял всякое самообладание. И мне пришлось отвечать…

Подойдя к микрофону, я сказал, что с огромным удовольствием присутствовал на этом представлении, которое показало мне, как талантливы люди, работающие на нашем заводе. Говорить о претензиях, перечисленных в предыдущей речи, я не мог, потому что это была компетенция менеджера. Но кое-какие общие замечания сделал.

— «Филипс» работает по всему миру, — сказал я. — Здесь мы работаем не только во имя «Филипса», но и во имя этой страны, Бенгалии, во имя Калькутты. Осмелюсь предположить, что мы приобрели больший опыт сотрудничества между людьми, чем любая другая компания. Именно поэтому чрезвычайно важно осознавать нашу ответственность по отношению к Индии. Прежде всего, мы хотим подать хороший пример, обеспечивая высокое качество работы, и, кроме того, в той же мере хотим показать верный путь к разрешению проблем.

Здесь, в Калькутте, много промышленных предприятий. Конфликты в трудовых коллективах, никуда не деться, случаются. Здесь у вас имеются трудности, как имеются они повсюду в мире. И каков же основной вопрос, который стоит перед всеми? Как сделать так, чтобы люди работали вместе? Этот вопрос важен и для Индии, для ее федеральных штатов, для промышленных предприятий Калькутты. На основании приобретенного нами в «Филипсе» внушительного в этой области опыта могу сказать вам, что, на мой взгляд, у вашего завода есть все, чтобы показать пример образцовой работы в команде. Вот и все, что я хотел вам сказать. Я желаю вам мудрости, силы и взаимного доверия, которые потребуются, чтобы наилучшим образом разрешить ваши насущные проблемы.

Хотя эту речь, предложение за предложением, пришлось переводить на бенгали, завершилась она оглушительными аплодисментами.

Менеджеру, который чрезвычайно разволновался из-за этого инцидента, я сказал:

— Не беспокойтесь. Эти люди просто не могли удержаться, чтобы не высказать вслух свои претензии, пока я здесь.

Я отправился в свое путешествие. Положение урегулировалось, и позже проблема была ко взаимному удовлетворению решена.

В следующий мой приезд проблемы поджидали меня в Пуне. Там опять был конфликт, как нарочно приуроченный к моему пребыванию в Индии. На территории спорт-клуба для нашего персонала были организованы спортивные состязания, но профсоюзы их бурно бойкотировали. Я попросил управляющего, встречавшего меня в аэропорту, отвезти меня в загородный клуб, где я должен был остановиться. Он недопонял и привез меня в спорт-клуб — туда, где проходили соревнования. Итак, я явился на стадион, а там было настоящее столкновение. Скоро машину окружила гневная толпа. Люди размахивали плакатами и грозили дубинками, а юные агитаторы изо всех сил выкрикивали лозунги. Я смотрел крикунам прямо в лицо, словно спрашивая: «Из-за чего вся эта кутерьма?» Один за другим они виновато отводили взгляд. В итоге наш водитель сумел вывести машину из толпы, и мы отправились в загородный клуб. Управляющий, убитый своей ошибкой, спросил меня, хочу ли я посетить завод, несмотря на все беспорядки. Конечно, хочу, сказал я.

На следующее утро у заводских ворот нас встретили пикеты с плакатами «Требуем справедливости». Пока меня водили по заводу, я не увидел ни одного недружелюбного лица, но на груди у людей были пришпилены красные бумажки с теми же самыми словами. Время от времени я спрашивал: «Как насчет справедливости? Что, на самом деле с этим так плохо?» Ответы были невнятными, люди робели. Тогда я предложил представителю рабочего комитета выпить по чашке кофе. Он попросил, чтобы и секретарь профсоюза также присутствовал. Я согласился: неплохая идея.

— Я рад посетить завод, — сказал я за кофе, — но больше этого сделать не смогу. Потому что, честно говоря, не могу понять ваше поведение. Насколько я понимаю, Индия — демократическая страна. Однако вчера вы вели себя не как демократы. Меня это глубоко огорчает. Что я скажу людям, вернувшись в Европу?

— На самом деле мы не хотели устраивать демонстрацию, — сказал кто-то, — но организаторы из профсоюза настояли.

— Разве вы не свободные люди? Разве у вас нет своей воли? Или вы игрушки в руках других людей?

Я повторил, что это мой последний визит. Реакция была неожиданной. У людей, которые едва не подожгли мою машину, на глазах показались слезы.

Но в этом случае часть вины лежала на руководстве завода:

оно внедрило новые должностные обязанности, в связи с чем у ряда работников снижалась зарплата. Поэтому мы договорились, что дело будет пересмотрено. В конце наших переговоров за чашкой кофе ко мне подошел какой-то человек:

— Господин Филипс, сегодня утром вы обходили заводские цеха, а в гальваническом не были…

Так что пришлось сходить и туда, а когда я уезжал, рабочие махали руками, прощаясь со мной.

Несколько лет спустя я вернулся в Пуну, на этот раз с Сильвией. Нас приняли с такой теплотой, что мы оба растрогались. На лужайке, раскинувшейся между заводскими зданиями, сидел весь персонал завода, мужчины и женщины отдельно, все очень нарядные. Представитель рабочих сердечно приветствовал нас и преподнес подарок. На этот раз управляющий заводом так и лучился.

Тайвань

В 1962 году я посетил Тайвань, остров, где проживало тогда 15 миллионов человек. Администрация толковая, население трудолюбивое, в стране много университетов. Впечатления мои были самые благоприятные. Деятельность американских и японских промышленников на Тайване подавала надежду, что и для «Филипса» найдется работа. После моей поездки мы открыли небольшой завод в Кау-Чунге. Скоро он добился таких успехов, что во время моего следующего визита я подумал, не построить ли нам там же завод телевизионных трубок, и поднял этот вопрос в Эйндховене.

Надо сказать, что подобное производство требует больших капиталовложений и содержит в себе большой риск. Включаться в него стоило только в том случае, если «Филипс» будет на рынке первым. Скоро я обнаружил, что о том же подумывают американцы и они уже начали переговоры. На открытие завода в новой стране требуется немало времени. Проведя предварительные переговоры, нужно подать официальную заявку. Американцы до этой стадии еще не дошли. На Тайване у меня было всего два дня — слишком короткий срок, чтобы получить нужный мне результат, и тем не менее я его добился, что было бы невозможно без содействия местного правительства. В день отъезда я завтракал с министром промышленности, и мы вместе набросали заявку так, что она должна была (во всяком случае, мы на это надеялись) быстро пройти по инстанциям.

Все получилось так, как и было задумано. Я поставил

условие, что если мы начнем производство трубок первыми, то, ввиду объема вложенного капитала, получим монополию на два года. Некоторые инстанции позже пробовали обойти это условие, однако мы не поддались. Сегодня филипсовский завод на Тайване, имея вспомогательное стекольное производство, выпускает три миллиона трубок в год. Большая часть их поступает к другим производителям телевизоров; остальные мы используем сами. Не более десяти процентов нашей продукции экспортируется в Европу. Кроме того, на Тайване у нас работает прекрасный завод по производству транзисторов и интегрирующих схем.

В последнюю мою поездку на Тайвань, в 1976 году. Академия наук Китая оказала мне высокую честь, присудив степень доктора философии.

Незабываем один из моих воздушных перелетов с Тайваня. У нас был заказ: установить радиокоммуникационную сеть между аэропортами на Филиппинах. За год до того я попросил президента Маркоса присутствовать на открытии этой службы и пообещал, в случае его согласия, прибыть туда сам. Между тем мы оказались в Тайбэе, столице Тайваня. Оттуда поехали в Кау-Чунг, на наши заводы, и потом должны были срочно вернуться в Тайбэй, поскольку над южной частью острова прошел тайфун. Наутро надо было решать, продолжать ли следовать на Филиппины. Решение это зависело от того, куда направится тайфун — на запад или восток. Капитан нашего воздушного корабля, главный филипсовский пилот, который воевал с японцами в войну и хорошо знал здешние погодные условия, взглянул на сводки метеорологов и заявил, что тайфун, на его взгляд, довольно-таки вялый.

— Шторм не движется ни на запад, ни на восток, — сказал он. — Наш единственный шанс пролететь над ним, набрав большую высоту. Там нас немного потрясет, но если станет невмочь, всегда сможем вернуться.

Так мы и сделали, поднялись на высоту в 40 тысяч футов. Прошли легкий туман, но тряска оказалась терпимой. В тот же вечер, в ярких лучах солнца, мы приземлились в Маниле. Все были просто поражены, ведь полеты с севера отменили.

Точного времени, когда прибудет президент, никто не знал. Из соображений безопасности он избегал называть час своего прибытия. В итоге он приехал раньше, чем ожидалось, но мы уже были там, и я сдержал свое обещание приветствовать его лично.

К несчастью, командор ван Харлем, тот опытный летчик, который совершил этот рискованный полет, погиб в автокатастрофе в Эйндховене в 1975 году. Я налетал с ним

десятки тысяч миль, и нас связывала настоящая пилотская дружба.

Индонезия

Голландской Ист-Индией «Филипс» интересовался еще до 1940 года, однако нога моя ступила на эту землю не сразу. В пятидесятые годы я внимательно следил за тем, как неуклонно портятся отношения между Голландией и ее прежними владениями. В соглашение о независимости Индонезии голландская часть Новой Гвинеи не вошла. Ей через десять лет была обещана независимость, и население до поры до времени предпочитало голландский доминион, однако президент Сукарно хотел контроля над Новой Гвинеей немедленно, и отношения между двумя странами были весьма напряженными.

Когда этот конфликт возник, я с гневом наблюдал, как индонезийское правительство ведет себя по отношению к моей стране, особенно когда в 1957 году Сукарно изгнал всех голландцев. Полагая, что мы должны поддержать население Новой Гвинеи, я тем не менее считал, что, хотя у нас есть определенные обязательства по отношению к голландской Новой Гвинее, это не значит, что нам следует оставаться там до бесконечности.

На конференциях в Ко-сюр-Монтрё я встречался со многими индонезийцами. В разговорах с ними мне стало ясно, что корни конфликта куда глубже, чем казалось. Мысль о том, что голландцы должны остаться на острове Новая Гвинея, была для них категорически непереносима. Некоторые инстинктивно боялись, что мы вернемся из Новой Гвинеи в Индонезию. Другие опасались, что с нашей помощью эта территория добьется успеха быстрее, чем собственно Индонезия. Разговоры с глазу на глаз убедили меня в том, что самоуважение индонезийцев не допускало никакого продолжительного присутствия голландцев на острове. Так мне стало ясно, что нужно найти такое решение вопроса, которое позволило бы сочетать и самолюбие индонезийцев, и долгосрочные интересы населения Новой Гвинеи. В те времена иностранная политика нашего государства находилась в руках моего друга Лунса. Я не переставал донимать его расспросами, должны ли мы, по его мнению, пока оставаться в Новой Гвинее.

Потом мне случилось беседовать с Робертом Мензисом, премьер-министром Австралии, и я спросил его:

— Можем ли мы рассчитывать на австралийскую помощь,

если дойдет до вооруженного конфликта с индонезийцами?

— Не обольщайтесь! — был ответ. — На это мы не истратим ни одного солдата, ни одной пули!

Также я выяснил, что деятельной помощи нечего ожидать и от американцев.

В этот период президент Сукарно постоянно путешествовал по миру. Когда в 1959 году он посетил Копенгаген, я решил переговорить с ним лично. Позвонив Оле Бьорне Крафту, датскому министру иностранных дел (мы несколько раз встречались с ним в Ко-сюр-Монтрё, и я был уверен, что он поймет мои мотивы), я попросил его организовать встречу с Сукарно, что он и сделал. Не успел я сказать несколько слов по-английски, как Сукарно предложил:

— Отчего бы нам, господин Филипс, не говорить по-нидерландски? Это легче для нас обоих.

Он предложил сигарету. Я отказался, пояснив, что давно не курю и что это обстоятельство значительно облегчило мне жизнь: в тюрьме я видел, как тяжко приходилось без сигарет моим товарищам-заключенным. Сукарно со смехом заверил меня, что когда у него были «неприятности» такого рода, это проблемы не составляло. Так наш тюремный опыт создал почву для взаимопонимания. Тут я сказал, что прибыл для встречи с ним как частное лицо, исключительно по своей инициативе и никого не представляю.

— Господин президент, — продолжил я, — я нахожу достойным сожаления то, что между нашими странами сложились такие плохие отношения. Улучшить их я не в состоянии, но обсудить с вами хотел бы. Я понимаю, что наше голландское высокомерие сделало с вами и с вашей страной. Конечно, я горжусь успехами Голландии, но считаю, что это не дает никаких оснований для чувства превосходства.

— Пожалуйста, не беспокойтесь. Мои лучшие друзья — голландцы.

— Но давайте будем честны. Мы, должно быть, ужасно вам досадили.

Помолчав, он сказал:

— Да, вы правы.

И мы перешли к обсуждению проблем Новой Гвинеи.

— В Голландии нет ни души, кому хотелось бы остаться в Новой Гвинее навсегда, — сказал я, — но и вы должны понимать, что у нас есть обязательства по отношению к населению острова. Кроме того, мы начали там целый ряд проектов по развитию — их следует завершить.

— Для нас это неприемлемо!

— Но давайте представим на минуту, что вы согласны с тем, что мы можем продолжать определенные проекты в течение пяти или десяти лет. Вы ведь знаете — мы нация школьных учителей, которые обожают учить других, как нужно работать.

— Это правда, но мы такого условия не примем.

— Но, может быть, это станет возможным, если вы сами, со своей стороны, выдвинете его? К примеру, скажете: «Мы, индонезийцы, de facto берем власть над этой территорией, но с одобрением отнесемся к тому, что вы, голландцы, закончите работу над такими-то и такими-то проектами»? Такой поворот будет с облегчением воспринят в Нидерландах, поскольку здесь любят вашу страну. Каждый предпочтет решение, которое позволит спасти лицо, прямому конфликту.

— Не вижу, как это можно осуществить.

— Мы могли бы положить начало, улучшив манеру, в которой разговариваем друг с другом на публике. Зачем все время ругаться? Возьмите, к примеру, дело Шмидта. — Я имел в виду нидерландца, которого ранее приговорили к пожизненному заключению за предположительно незаконную деятельность, а недавно выпустили на свободу, что вызвало в Индонезии бурю возмущения. — Ваша пресса возражает против его освобождения, это, в свою очередь, злит нашу прессу, и так до бесконечности. Господин президент, давайте сойдемся на следующем: я постараюсь сделать все, что в моих силах, чтобы с нашей стороны создалась более благожелательная основа для переговоров, и вы, со своей стороны, сделаете то же самое.

— Я хотел бы обдумать это. Да, я подумаю.

Мы расстались, пообещав друг другу, что расскажем другим об этом разговоре только тогда, когда наладится обстановка. Сам я держал его в тайне, поделившись лишь с Оттеном. Вернувшись в Голландию, доложил об этой беседе секретарю министра иностранных дел, а также переговорил с министром иностранных дел Лунсом. Он заявил, что мне ни в коем случае не следовало так разговаривать, поскольку, с его точки зрения, это ослабило нашу позицию. Я ответил, что слабей она стать не могла: слабей некуда. Тогда Луне пожаловался Волтерсому, и тот попытался меня отчитать.

— Послушай, я свободный человек, — сказал я. — Если я что-то решил, я это делаю.

И, как ни странно, на некоторое время из индонезийских газет исчезли нападки на Голландию. Чуть позже в Бонне стали циркулировать слухи, что я пообещал Сукарно, что наши отношения улучшатся. Конечно, наш посол сообщил об этом в Гаагу, где это только подлило масла в огонь. Но я считал, что

сделал все, что мог, и не обращал никакого внимания.

После того, как в 1964 году страсти улеглись, Сукарно дал мне знать, что хотел бы повидаться со мной в Риме. Там мы и встретились за типичным «сукарновским» завтраком, на котором присутствовало человек тридцать, очень веселых.

— Пожалуйста, приезжайте в Индонезию! — сказал мне Сукарно. — Я хочу сотрудничать с «Филипсом».

— Приеду, если пригласите.

Приглашение пришло. Мне очень хотелось посмотреть, каковы возможности для бизнеса в этой огромной стране. Со мной ездил Нико Роденбург, который тогда возглавлял наш отдел телекоммуникаций. Мы пришли к базовому соглашению касательно технической помощи и обмена специалистами. Цель его была — вернуть национализированные филипсовские заводы в рабочее состояние. О восстановлении собственности, в силу политических обстоятельств, нечего было и думать, но удалось установить контакты с рядом влиятельных людей.

В итоге индонезийцы предложили нам подписать протокол о намерениях, в котором указывалось, что они хотят, чтобы «Филипс» выполнял определенные операции на заводах за плату. Результат не слишком успешный, но удивляться ему не приходилось.

В 1965 году Сукарно сменил генерал Сухарто. Тем временем я пришел к убеждению, что, если мы хотим хоть чего-то в Индонезии достичь, следует полностью контролировать свои проекты. Подписали соглашение, на основе которого «Филипс» стал первой иностранной компанией, с которой в Индонезии было создано совместное предприятие. Проект был выстроен на прочном основании. Его разработке предшествовали переговоры, которые Тромп провел с профессором Мохаммедом Садли.

В то время мне никак не удавалось встретиться с генералом Юсуфом, министром промышленности, что было необходимо, если мы хотели, дабы новое соглашение заработало. Когда бы я ни приехал в Индонезию, генерал Юсуф непременно оказывался за границей, либо, если бывал дома, обнаруживалось, что он чрезвычайно занят. Наконец мне удалось встретить его в амстердамском аэропорту.

— На мой взгляд, генерал, — сказал я, — успех нашего совместного предприятия зависит исключительно от нас с вами. Мы с вами — два дядюшки новорожденного племянника — нового предприятия. Если дядья между собой ладят, молодому человеку все нипочем. Но очень важно, чтобы дядюшки доверяли друг другу. Давайте договоримся: вы не верите тем нелестным слухам, которые непременно обо мне услышите, а я, со своей

стороны, буду верить только хорошему о вас.

Мы обменялись рукопожатием и установили добрые отношения. До такой степени добрые, что порой беседовали друг с другом со всей откровенностью. В конце 1974 года генерал Юсуф специально прибыл в Голландию из Рима, чтобы вручить мне высочайшую индонезийскую награду, которой когда-либо удостаивался иностранец. Я высоко ценю это. От лица президента Сухарто он заявил, что это отличие дано мне не только благодаря вкладу компании «Филипс» в развитие его страны, но и в знак признания моего личного участия в установлении дружеских отношений между двумя нациями.

В новой компании «Филипс-Ралин» создался хороший климат. Руководят ею четыре менеджера: два индонезийца и два голландца. Первым делом поставили на ноги наш исконный ламповый завод. Затем его расширили за счет бывшего велосипедного завода, где стали делать трубки для люминесцентных ламп, колбы для электрических лампочек и стекло. Президент Сухарто и султан Хаменгку Бувоно IX из Джакарты прибыли в Сурабайю, чтобы присутствовать на открытии этого модернизированного предприятия. Я сидел рядом с Сухарто, который официально пользуется индонезийским языком, и ему все переводили. Когда я спросил его, на каком языке следует говорить мне, он ответил по-нидерландски:

— Вы доставите мне удовольствие, если будете говорить по-нидерландски. Я хочу, чтобы наши отношения с Нидерландами и «Филипсом» были самыми лучшими.

Итак, я говорил по-нидерландски и, к счастью, в ответ на шутки раздавался смех. К счастью потому, что индонезийцы любят смеяться и многие хорошо понимают наш язык. С легким злорадством я заметил озадаченное выражение лица у многих дипломатов, которые не могли понять, с чего это индонезийцы так сердечно смеются.

С тех пор я бывал в Индонезии много раз и завел там много друзей. Сегодня в Бандунге работает радио- и телевизионный завод «Филипс-Ралин», это довольно крупное предприятие.

Африка

Огромный Африканский континент таит в себе невообразимый потенциал. Я бывал там неоднократно, особенно в Восточной Африке.

Во время моего первого визита в Кению меня сопровождал мой сын Тон, который длительное время работал в Африке с

движением «Моральное перевооружение» и хорошо изучил некоторые страны. В тот раз в Найроби нас принимал президент Кении Джомо Кениата. Поздоровавшись, он сразу сказал:

— Знаете, господин Филипс, когда я был в изгнании, то смог за полцены купить филипсовский приемник и благодаря этому следить за всем, что творилось в мире. — Под «изгнанием» он подразумевал свое участие в 1953 году в партизанском движении «Мау-Мау». Я заметил, что ему повезло больше, чем мне: когда я был в тюрьме, нам радио не дозволялось. Кениата спросил, когда я был «внутри». Во время немецкой оккупации, сказал я.

Затем мы обсудили работу моего сына, который за несколько месяцев объездил всю Кению, показывая снятый «Моральным перевооружением» фильм «Свобода» на языке суахили, и президент воскликнул:

— Да ваш сын Антон знает землю кикуйю лучше меня!

Тон, которого поражало обилие лозунгов разрушительного содержания, сказал Кениате:

— Господин президент, нужно, чтобы ваш голос был лучше слышан по всей Африке. Он должен звучать, как рык льва!

Видимо, эти слова что-то значили для Кениаты. Неделей позже мы оказались в угандийской столице Кампала, где располагался факультет права Университета Восточной Африки — университета, общего для Уганды, Кении и Танзании. Джулиус Ньерере, президент Танзании, в торжественной обстановке вручил Кениате диплом о присвоении почетной степени доктора права. Тут мы стали очевидцами того, как понимают в Африке юмор. Огромный Кениата высился над маленьким, хрупким Ньерере. Когда ему пришлось наклониться, чтобы принять знак его нового достоинства, зрители покатились со смеху.

Затем президент Кениата произнес речь. Начал с шутки насчет того, что сегодня людям, чтобы занять какой-нибудь пост, непременно нужно хоть какое-то звание.

— Единственная должность, для которой не нужно диплома, — это министр правительственного кабинета, а требования к президенту и того меньше! До сих пор я умудрялся справляться безо всякого звания. Но сегодня для меня великая честь получить степень доктора права.

— Мы счастливы тем, что освободились от империализма, — продолжил Кениата. — Это огромное достижение! — Тут он возвысил голос: — Но нам следует опасаться еще более страшной опасности, а именно — проникновения в наши ряды ложных идей. Надо быть начеку, чтобы не пойти по дороге, которая приведет нас к доле еще более горькой, чем та, от которой мы только что ушли.

Раздались громовые аплодисменты. Сидя рядом с послом Китайской Народной Республики, я заметил, что ни он, ни его жена не аплодируют.

Из наших многочисленных бесед с президентом Ньерере особенно отчетливо мне вспоминается одна. Это произошло в 1967 году, когда я проездом был в Танзании. Он поинтересовался, имеем ли мы дело с КНР. Я ответил — объем торговли с этой страной таков, что им можно пренебречь. Поскольку Танзания тесно сотрудничала с Китаем, Ньерере спросил, в чем же дело.

— Господин президент, — сказал я, — во время войны моя страна была оккупирована немцами, и мне довелось близко познакомиться с национал-социализмом. Это была диктатура. И неважно, какой этикеткой, каким названием она прикрывается, любой диктатор всегда хочет только одного. Он хочет освободить людей от их собственной совести и заменить ее диктатом государства. Я сам, своими глазами видел, что это означает гибель души народа. Видывал я и коррупцию, но тотальная атака на душу народа куда страшнее. Поэтому я решил, что такому режиму — не важно, как он называется — национал-социалистическим, коммунистическим или как-то иначе, — если он радикально не изменится, руку помощи не протяну.

Тут разговор неизбежно перешел на Южную Африку, страну, которую я посещал много раз. Я сказал Ньерере, что, сколько ни возмущайся тем, что есть неправедного в ЮАР, там имеется один позитивный фактор, отсутствующий во всей остальной Африке, — свободная пресса. Когда дела идут не так, как должно, об этом открыто пишут газеты.

— Я чувствую родство с африканерами, поскольку мы, голландцы, из одного с ними племени. Поэтому я постараюсь помочь им, хоть и расхожусь с ними политически. Подобно нам, голландцам, они упрямые люди. Пинками их быстрей двигаться не заставишь. Да, в Южной Африке нужны перемены, но как быть с другими странами континента? ЮАР — не единственное государство, виновное в применении репрессий. До меня дошли слухи об ужасах, творящихся в Занзибаре, но я не стал бы судить о правительстве этой страны только по слухам. Белое меньшинство, — заключил я, — боится, что их загонят в море. Я не вижу другого выхода — о кровавой бойне не говорю, кроме такого, когда белые и черные найдут новую основу для совместного существования — основу, опирающуюся на принципы равенства и доверия.

— Но, господин Филипс, — ответил президент Ньерере, — эти люди хотят захватить нас.

— У меня не сложилось такого впечатления. Я разговаривал с

ними. В таких терминах речь не шла.

Это был свободный обмен мнениями, но мы не убедили друг друга. Да и по другим вопросам тоже придерживались разных точек зрения.

— Я не социалист, — сказал я.

— Да, это я понимаю!

— Но, сдается мне, вы сомневаетесь в моих мотивах. Видите во мне капиталиста. Между тем наибольшее значение я придаю тому, чтобы каждый человек имел возможность полностью себя реализовать, проявить инициативу, взять на свои плечи ответственность. Если государство намерено все делать само и регулировать все, что в нем происходит, оно запускает процесс, который остановить нельзя, и люди кончают тем, что становятся рабами этого государства. Вот почему социализм для меня неприемлем.

Прощались мы тем не менее очень тепло, и я сказал:

— Представляю себе, как в следующий мой приезд вы станете ломать голову: «Как, опять этот ужасный Филипс?! Принимать его или не принимать?»

— Нет, господин Филипс, — любезно ответил президент Ньерере. — Непременно дайте мне знать, когда снова будете в наших краях. Я выделю часок, беседовать с вами мне интересно.

В наших странствиях мы не ограничивались словами. В Найроби у нас теперь работают электроламповый завод и завод грампластинок, а в Аруше (Танзания) производятся радиоприемники и проигрыватели. На заводе в Аруше работают 120 человек, из которых только один — европеец. Это поразительно, с каким рвением учатся в вечерних школах молодые рабочие. Кладовщик, кассир, наладчик и ремонтники — все это местные ребята. Такой подход — часть нашей политики, и президент Ньерере однажды сказал мне:

— Нашей стране нужно побольше Филипсов.

Да и в Южной Африке «Филипс» взял на себя множество начинаний. Последний мой визит туда пришелся на 1974 год. Сильвия ездила со мной. Целью поездки было узнать страну получше. Мы посетили места расселения исконных племен — Бофутатсвану, Транскей и другие, где нас приветствовали чернокожие вожди. Было очевидно — они очень хотят, чтобы «Филипс» строил заводы на их земле. Теперь у нас есть завод в Рослине, почти на границе с Бофутатсваной. Люди приходят оттуда и рады работе, которую мы им предлагаем. Завод выглядит опрятно и ухоженно. «Филипс» хорошо платит, и мало-помалу на разных уровнях удается преодолеть расовые различия. Наши чернокожие друзья только удивляются тому, что их братья-

христиане во Всемирном Совете Церквей намерены бойкотировать промышленное развитие этих регионов.

Южная Америка

В Андах в Перу я пережил незабываемое приключение — одно из многих, выпавших на мою долю в Южной Америке. Наша дочь Дигна работала тогда с движением «Моральное перевооружение» в Латинской Америке, и я пригласил ее поехать со мной. Она хорошо говорит и по-испански, и по-португальски, так что в ее лице я имел не только приятного спутника, но и превосходного переводчика.

В Перу далекое прошлое все еще рядом. Индейское население неграмотно и живет в примитивных условиях. И все-таки они хорошо знают свою историю благодаря устным преданиям, которые передаются из поколения в поколение. Эти предания посвящены инкам, могущественную империю которых безжалостно истребили испанские завоеватели. Жители гор по сию пору питают глубоко укоренившееся недоверие ко всем, кто приходит с равнины.

Представители этой древней культуры владели любопытными технологическими секретами. Живя в регионе, где сильна вулканическая активность, они разработали эффективный метод строительства сейсмостойких зданий. Огромные каменные блоки не скреплялись цементом, но сопрягающиеся их стороны обтачивались таким образом, что при толчке сила удара полностью поглощалась.

В 1959 году мы с Дигной, сопровождаемые главой представительства «Филипс» в Латинской Америке и управляющим нашего завода, прилетели в университетский город Куско, когда-то столицу инков. Целью поездки было поселение Мачу-Пикчу, после многих веков забвения вновь открытое в 1912 году. В свое время, еще до завоевания, обитатели покинули его по причине, нам неизвестной, и испанцы о его существовании даже не знали.

Связь между Куско и Мачу-Пикчу осуществлялась посредством необыкновенной процессии, составленной из четырех древних трамвайных вагонов, каждый из которых приводится в действие фордовским мотором. Набитый в основном туристами, этот поезд выехал рано утром. Рельсы, ведущие на перевал высотой 3700 метров, не снабжены обычными в таких случаях острыми шипами, ибо это слишком удорожило бы дорогу. Вагоны идут зигзагом, сначала прямо до поворота, где

стрелка переводится, после чего вагон пятится, а потом снова ползет вперед. Так они и вскарабкиваются на перевал.

Затем мы спустились в долину реки Урабамба. Усевшись рядом с водителем, ох и натерпелся я страху! Говорить о том, что пути содержатся в порядке, можно было только с большой натяжкой. Часть шпал отсутствовала, да и ограждение вдоль пути было в плачевном состоянии. Однако, как выяснилось, нужно еще большее небрежение, чтобы такие надежные трамваи перестали работать.

Для перевозки грузов пользовались двумя паровозами. Когда мы прибыли на станцию, там, чтобы отвезти в Мачу-Пикчу, нас ждал автобус. Проведя ночь в местной гостинице, назавтра можно было неспешно вглядеться в следы исчезнувшей древней цивилизации. Эта экскурсия стала желанным отдохновением от перегруженной, как всегда, деловой программы визита.

Дорога из Мачу-Пикчу в Куско прошла менее гладко. На каждом повороте приходилось подолгу стоять. Что-то не ладилось. Затем вдруг на высоте примерно трех тысяч метров оказалось, что дорогу нам преграждает сломавшийся паровик, так что надо было ждать, пока подойдет второй, чтобы его оттащить. Итак, три вагона разноязыких туристов со всех концов света застряли в пути. Мы захватили с собой пончо, так что были относительно защищены от холода, но с наступлением ночи воздух сделался прямо-таки ледяным, и пришлось развести огромный костер из собранных вокруг веток. Тогда американец, работающий в миссии в Перу, показал нам, что костерок меньшего размера дает куда больше тепла, им легче согреться. Его научили этому индейцы. Тут, к нашему изумлению, проводники-индейцы запалили кусты по всему склону горы. Это было фантастическое зрелище и, на их взгляд, вполне безобидное — ведь на мили вокруг не было ни одной живой души. Нежданно мы стали свидетелями грандиозного опустошения Андских гор, величественно вздымавшихся в небеса и по самую вершину покрытых лесом, столь отличным от европейского. Обитатели этих мест, три миллиона индейцев, еще полны недоверия к современной цивилизации.

Через несколько часов путь освободился, и поздно ночью нас доставили в Куско. Следуя в отель, мы обогнали коренастых, согнутых тяжелой поклажей индейцев. Характерной пробежкой они направлялись на рыночную площадь готовиться к торговому дню. Они пробыли в дороге долгие часы.

Бывали и сюрпризы иного рода. Один случился во время пребывания в Аргентине. В Буэнос-Айресе меня принимал главный управляющий рефрижераторной компанией. В его

загородном имении устроили прием на несколько сотен гостей. Начался он с «асадо», когда на вертелах жарятся огромные куски нескольких бычьих туш. Был раскинут просторный шатер, в котором моей жене вручили брошь, и кто-то прошептал мне на ухо, что и меня тоже ожидает сюрприз. Наш главный представитель в Аргентине, Питер Ле Клерк, позже вице-президент нашего концерна, остерег меня, что по местным обычаям ни в коем случае не следует отказываться от подарка, что бы тебе ни подарили. Я пообещал, что приму все, если это не лошадь.

Снаружи между тем шли впечатляющие конные состязания, включая вольтижировку. Внезапно появился всадник верхом на особо непокорном коне, по бокам его гарцевали двое других — один с эмблемой рефрижераторной компании, другой — с эмблемой «Филипса». Эта троица приблизилась к трибуне, и среднего коня преподнесли мне. Что оставалось делать? Только сказать, что это волшебный подарок. Я тут же сел в седло и немного покрасовался. Конь был — настоящее сокровище. Но меня мучила мысль, как же я доставлю его в Голландию. И тут кто-то в толпе поднял руку и вызвался организовать перевозку. Это оказался представитель нидерландской транспортной фирмы. Чудесное животное жило у меня несколько лет в «Вилевале», пока в одночасье не погибло от бронхита.

В Бразилии у нас есть несколько крупных заводов в Сан-Паулу. Там работал мой земляк брабантец, в свое время окончивший ремесленное училище в Эйндховене, а потом возглавлявший у нас отдел металлоизделий. Поначалу опытные рабочие прибывали в Бразилию в основном из Чехословакии, Германии и Италии. Считалось, что местное население не способно в достаточной мере овладеть мастерством. Но наш брабантец презрел эти настроения и обучил работе на станках много бразильцев.

Посещая эти заводы, я пытался побеседовать с представителями рабочих, но никак не удавалось наладить контакт. Тогда я спросил:

— Скажите мне, какая именно проблема беспокоит вас больше всего? Я не имею в виду претензии к заработной плате, потому что эти претензии существуют повсюду, но что кроме этого?

Мне никто не ответил.

— О чем вы думаете, когда выходите за заводские ворота? — подступился я снова. Тут наконец что-то получилось. Оказалось, они размышляли, как же им добраться домой. Общественный транспорт оставлял желать лучшего. Приходилось ждать автобуса

по часу и больше.

Когда меня пригласили в клуб промышленников Сан-Паулу, я поднял вопрос о том, как можно было бы наладить общественный транспорт.

— На мой взгляд, — сказал я, — рабочие пока еще в том настроении, что их доверие можно завоевать. Однако сомневаюсь, что это продлится долго, если не принять мер, радикально улучшающих людям жизнь.

Я даже предложил построить монорельс. В то время в Сан-Паулу было шесть миллионов населения, следовательно, резон в таком предложении был. Идея состояла в том, что промышленники могут сделать это сравнительно малой кровью, подключив местные власти и иностранного партнера, которому затем будет дана соответствующая концессия. Если за проблему взяться с умом, строительство можно было начать еще до конца года.

С тех пор прошли годы и годы, и пока это предложение не принесло никаких плодов. Впрочем, теперь, насколько мне известно, в Сан-Паулу строится метро. Отношение к делу у молодых руководителей Южной Америки меняется, и многие начинают понимать, что это обязанность руководителя — знать, с какими проблемами сталкиваются рабочие, и делать все, чтобы эти проблемы решить.

В заключение этой главы хотелось бы упомянуть о встречах с портовыми рабочими Рио-де-Жанейро. Это самоотверженные борцы за здоровые условия труда в портах. Там, после победы над гангстеризмом и создания в 1956 году демократического союза, создался удивительный рабочий климат. Я часто встречал этих рабочих, бразильских промышленников и лидеров других профсоюзов в центре движения «Моральное перевооружение», который расположен в горах поблизости от бразильского курорта Петрополис. По всей Южной Америке для борьбы за справедливость осталось еще множество причин, но то, как дух сотрудничества преодолевает классовые барьеры в различных уголках этого огромного субконтинента, порождает надежду.

Глава 19
Авиаслужба «Филипса»

Разъезжая по свету, я, разумеется, пользовался коммерческими воздушными линиями, но не реже, особенно в пределах Европы, летал и на наших собственных самолетах. Кроме того, было время, когда на долгосрочной основе мы брали в аренду «Гольфстрим», способный доставить меня и моих коллег в любую точку мира. И в самом деле, иметь собственные самолеты оказалось так удобно, что авиаслужба «Филипса» стала важным подразделением концерна. В его составе двадцать один пилот, которые базируются в Эйндховене, три — в Британии и два итальянца — в Комерио.

Воздушные перевозки внутри компании осуществляются уже давно. Поначалу еще были сомнения в их полезности, но скоро стало очевидно, что авиаслужба нужна всем, а не только верхушке командования. Каждый руководящий работник высшего звена — а их у нас сотни — может заказать билет в нашем бюро заказов на одну из наших линий, которые связывают между собой большинство европейских столиц. Только в 1974 году эта служба перевезла почти 22 тысячи пассажиров.

Частная авиакомпания такого рода должна иметь крепкую финансовую основу. Благодаря ей можно делать то, что иначе было бы слишком дорого или попросту невозможно. На наши самолеты нынче такой спрос, что, когда мне требуется слетать куда-то в пределах Голландии, приходится выискивать свободный. Разумеется, когда появляются средства передвижения подешевле, мы переключаемся на них. Так, теперь регулярные перелеты из Эйндховена в Лондон и Гамбург осуществляются коммерческими авиалиниями, а после моей отставки с поста президента от «Гольфстрима», в порядке экономии, отказались.

Подсчитать, компенсируется ли безусловно высокая цена такого самолета, как «Гольфстрим», его достоинствами, очень трудно. Необходимо принять во внимание такие трудно учитываемые факторы, как экономия усилий, работы и времени пассажиров. Еще одно преимущество состоит в том, что такой самолет позволяет делать перелеты, которые в других условиях оказались бы неосуществимы. Если, к примеру, президент концерна должен разом посетить Аргентину, Перу, Чили и Уругвай, благодаря «Гольфстриму» вся серия визитов займет не более двух недель. Если же обратиться к коммерческим компаниям, поездка станет настолько дольше и хлопотней, что

проще сразу о ней забыть. К тому же существует риск воздушного пиратства, финансовые следствия которого не следует преуменьшать. Наконец, на чашу весов ложится вопрос престижа. Лично для меня такие вещи мало что значат, но, если вы прилетели на собственном самолете, это и впрямь производит впечатление. Так что, на мой взгляд, в свое время «Гольфстрим» себя окупал.

Но очень может статься, что я необъективен и все дело объясняется тем, что я страстно люблю летать. Авиаслужба «Филипса» — истинное дитя этой страсти. Проявилась моя любовь к авиации рано. Еще школьником я подписывался на единственный журнал в этой области, который издавался тогда в Голландии, а в свободные вечера гонял на велосипеде к маленькой, затерянной среди вересковых пустошей взлетной полосе, где тренировались тогда на своих «фарманах» военные летчики.

В первом воздушном шоу, которое провел в 1919 году Альберт Плесман, позже основавший KLM, семейство Филипс приняло деятельное участие. Мы все — мама, папа, моя младшая сестра и я — прокатились на самолете. Как это было здорово — с грохотом протрястись по земле, а потом оторваться от нее и взмыть в небо! Родители и сестра тоже были в восторге. И только моя старшая сестрица, узнав об этой авантюре, рассердилась и из своей частной школы в Швейцарии прислала нам гневное письмо: «Только подумать, если бы с вами что-то случилось! Я бы осталась одна на всем свете!»

Второй полет мне довелось пережить в 1924 году, по завершении нашего семейного путешествия к норвежским фьордам. Поскольку я должен был ехать в лагерь, пришлось возвращаться домой раньше остальных — самолетом! Поездку, в свойственной ему манере, организовал отец. Лететь надо было из Копенгагена в Амстердам. Отец написал нашему датскому агенту, попросив его показать мне остров Сьелланд и Копенгаген, а на следующий день посадить на самолет. «Можете свести моего мальчика в Тиволи, но чтоб никаких ночных клубов!» — писал он. Мне к тому времени было уже девятнадцать.

И вот я в «фоккере» на пути в Амстердам. Самолет шел против ветра, болтало ужасно, и мне было худо. В те дни прямых рейсов до Амстердама не было; в Гамбурге сели. Оказавшись на прочной земле, я воспрял духом и умял здоровенный бифштекс, который, едва мы взлетели, запросился обратно. Пришлось высунуть голову в иллюминатор… Впрочем, до Амстердама мы так и не добрались. Что-то не заладилось с маслопроводом. Вынужденная посадка сама по себе прошла неплохо, но поляна,

которую пилот для нее выбрал, оказалась коротковата. Самолет плюхнулся в канал и пропахал себе путь в заросли кустарника на другом его берегу. От удара я получил небольшое сотрясение мозга и разбил плечо. Похоже, выбравшись из кабины, я слегка путался в словах — работники фермы решили, что я пьян. Впрочем, уже назавтра я чувствовал себя прекрасно.

Это происшествие нисколько не отвратило меня от авиации. В 1932 году я был на открытии эйндховенского аэропорта, строительство которого затеяли, чтобы занять безработных. Собрались все звезды голландской авиации — Плесман, Фоккер, Колховен. Присутствовавшие там члены Роттердамского авиаклуба предложили организовать в Эйндховене клуб планеристов. Так я начал летать на планере. И очень скоро клуб планеристов преобразовался в настоящий авиаклуб и открылись курсы самолетовождения, на которые я, естественно, записался.

Первые уроки были настоящим чудесным приключением. Я вступил в новый для себя мир — мир, значение которого для меня со временем сделалось куда больше, чем я сам того ожидал. Через несколько месяцев я был готов к самостоятельным полетам и для этого должен был пройти медицинскую комиссию. Тут меня поджидало огромное разочарование. У меня выявили дальтонизм. Расстроился не только я, но и Колховен — в случае получения лицензии я обещал купить у него самолет. К счастью, он отыскал выход. Ухитрился через Международный конгресс авиаторов провести поправку к правилам, согласно которой страдающие дальтонизмом пилоты-любители имели право сдавать экзамен на право вождения самолета при свете дня. Хотя на принятие этого решения ушел целый год, я страшно обрадовался, а Колховен получил свой заказ на «ФК-26». У этой загвоздки оказалась своя положительная сторона. Целый год я был вынужден летать с инструктором — это дало мне большой опыт вождения и, смею думать, сделало меня хорошим пилотом.

В 1935 году Колховен доставил мне «ФК-26». Он стоил девять тысяч гульденов. Именно на этих машинах Национальная школа авиации обучала своих курсантов. Я сразу договорился, что школа купит у меня самолет, как только я решу с ним расстаться. Договорились, что в этом случае из его исходной стоимости будет вычтено произведение, полученное перемножением некой суммы и часов налета. Похоже, у меня уже тогда наличествовала коммерческая смекалка!

В сентябре того же года разбился муж моей сестры, Герхард Сандберг. Он принадлежал к числу лучших военных летчиков Голландии и имел международную репутацию летчика-испытателя. Входя в руководство заводов Фоккера, он уже

отказался от демонстрационных полетов в целях рекламы, однако решил провести один, последний, для того, чтобы открыть «фоккерам» турецкий рынок.

Он полетел в Турцию с капитаном Б. Х. Ф. ван Лентом. В течение недели они показывали возможности машины. Оба уже собирались возвращаться, когда турецкий президент, до которого дошли хорошие отзывы о самолете, попросил их провести еще одну демонстрацию. Сделать это вызвался Сандберг. Демонстрация заканчивалась пике, но самолет не сумел выйти из него: давление на крылья оказалось столь велико, что одно сломалось. Как выяснилось позднее, конструкцию крыла несколько изменили, а Сандберга об этом не предупредили.

Для нас всех это стало страшным ударом. Моя младшая сестра во второй раз овдовела. Первым ее мужем был Ад Кнапперт, многообещающий филипсовский инженер, который в 1932 году, два года спустя после свадьбы, погиб в автокатастрофе. Мои родители переживали гибель Сандберга так тяжело, что мне стало ясно: продолжать мои полеты будет жестоко по отношению к ним, и я сдался.

Спустя некоторое время отношение родителей к моим полетам несколько смягчилось, и я снова сел за штурвал. На сей раз у меня была «Тигровая моль», я летал на ней до самого вторжения немцев. Надо сказать, мне очень повезло с шофером, Адом ден Хартогом, у которого тоже была любительская лицензия пилота. Он мог пригнать самолет туда, где я его ждал, а при необходимости и отвести назад. Так, то за штурвалом самолета, то за рулем автомобиля, мы провели вместе много времени. У каждого из нас было по семь детей. У каждого со временем сын оказался студентом Делфта. Мы стали такими друзьями, что впоследствии его смерть от сердечного приступа потрясла меня до глубины души.

Вынужденная посадка

Во времена моей первой влюбленности в авиацию мне однажды и самому пришлось совершить вынужденную посадку.

Дело было так. Я летел из Брюсселя на побережье, где Сильвия отдыхала с детьми. Показалась Западная Шельда, и я поднялся на высоту в три тысячи футов, поскольку над водой лучше лететь повыше. Однако над каналом Зейд-Бевеланд мотор кашлянул и заглох. Используя все известные мне способы, я раз за разом пробовал завести его снова. Ничего не помогало. Оставалось лишь держать себя в руках и молиться Всевышнему.

Как сейчас, вижу внизу разведенный мост над каналом, ждущую на въезде машину. За мостом, вдоль дороги, — овальной формы луг, который, учитывая направление ветра, показался мне подходящим для посадки.

Я спланировал и, только пролетев над придорожной канавой, к ужасу своему обнаружил, что это не луг, а пшеничное поле! Дело было в июне, пшеница достигла высоты в несколько дюймов. Сверху этого не разглядеть. Хотя я все сделал, как следовало, маленьким колесикам моего «колховена» никак не преодолеть глубоких борозд. Мой самолет сделал кувырок и перевернулся. Ко мне бросились люди. Первым прибежал фермер. Я завис на ремнях спиной книзу. Керосин лился мне на лицо, но искра, к счастью, не проскочила. Когда я выкарабкался из самолета, фермер первым делом спросил: «В самолете есть еще люди?»

Потом на велосипеде примчался полицейский. Он попросил меня предъявить лицензию и тщательно ее изучил, хотя, даю голову на отсечение, такой документ видел впервые в жизни.

Конечно, я тут же предложил возместить убытки. Фермер не запросил лишнего, так что дело уладили. Поломка, оказавшаяся не очень серьезной, дала моим друзьям повод меня поддразнивать: «Вот что бывает с дальтониками, которые рвутся летать!»

Но я-то знал, что в критической ситуации вел себя правильно, и это добавило мне уверенности в себе — а надо сказать, уверенность в себе очень важна для пилота.

В течение долгих лет я летал на многих типах самолетов. К новой марке надо привыкнуть — так же как привыкаешь к новой марке автомобиля. Также я научился тому, что ведя самолет, слушаешься не только разума. Летать надо так же автоматически, как крутишь педали велосипеда, но, конечно, не оставляя без внимания навигацию.

У меня есть лицензия на вождение небольших двухмоторных самолетов, полученная после нескольких недель обучения в Асконе, в Швейцарии, где есть маленький аэродром. Мы были там на отдыхе вместе с начальником филипсовской авиаслужбы. С таким инструктором я хорошо подготовился к испытанию. Представители Государственного совета по аэронавтике экзаменовали меня в Эйндховене. Это было странное чувство — в пятьдесят пять лет сдавать экзамен очень строгим господам намного моложе меня.

В итоге я получил разрешение в одиночку летать на «бичкрафт-бароне». Но в реальной жизни самолеты, на которых я летаю, в любую секунду могут получить команду на возвращение,

так что, как правило, меня сопровождает пилот. Почти все филипсовские пилоты в прошлом были инструкторами военно-воздушных сил, так что они позволяют мне летать в правом кресле пилота. Всего на моем счету свыше 2700 летных часов. Летая в наших «мистери», я всегда сам взлетаю и сам сажусь — это неизменно доставляет мне удовольствие. В какую только погоду и где только я не летал! Даже в грозовой шторм над Филиппинами и над пустынями Африки. В каких только условиях не приземлялся! Однажды в пургу умудрился посадить «фоккер-френдшип» на оледенелую полосу роттердамского аэропорта.

Ощущение полета высоко над землей мне по-прежнему в радость. Картина перед глазами всегда в новинку. То видишь прекрасный восход над океаном, то незабываемую панораму сияющих белых Альп. Порой ловишь последние лучи солнца, летя над темнеющей землей, по которой раскиданы огоньки городов. Или летишь выше тяжелых грозовых туч, собравшихся над Андами. Или, может быть, под тобой пустыня, а вверху — мириады мерцающих звезд. И все эти сокровища делаются только дороже, если ты делишь их с товарищами-пилотами. Когда бы я не глядел сверху вниз на землю, мне всегда казалось, что проблемы, донимающие нас, уменьшаются до своих истинных размеров — даже если это проблемы «Филипса»!

Глава 20
На капитанском мостике

В последние годы президентства в «Филипсе» Франца Оттена я готовился принять у него дела. Это произошло в мае 1961 года. Теперь настала моя очередь продолжать традицию, заняв место на капитанском мостике. Надо признать, сначала, когда я ехал мимо заводских корпусов или путешествовал по делам «Филипса» за границей, меня порой захлестывала гордость, что я — глава такого огромного концерна. Но чувство это скоро прошло. Его место заняло смешанное с благодарностью понимание огромной лежащей на мне ответственности. Но, надо сказать, я нес это бремя с радостью и верой в Бога. Да, пришлось принять много нелегких решений, и наше правление — Гюпин, Тромп, Де Йонге, Казимир, Денен, Хартонг, Хазеу, Йеннескенс, Уйман и я — мы принимали их вместе.

Сотрудничество с этой командой приносило мне огромное удовлетворение. Не стану расписываться за коллег, которые наверняка порой находили меня необъективным и пожимали плечами, почему я сделал то, а не это. Но первейшей моей целью было добиться того, чтобы правление в полном его составе работало «без сучка, без задоринки». Ну, будь оно так, это было бы просто идеально. Конечно, случались и разногласия. Но и разногласия, если они не перерастали в личный конфликт, шли на пользу. В целом мы справлялись совсем неплохо. Когда я стал президентом, меня поддерживали мои старшие коллеги, и затем, по мере того как правление неизбежно обновлялось, новые его члены вступали в среду с уже установившимся духом и традициями.

Эффективность работы иллюстрируется ростом предприятия. В 1961 году наш оборот составил 4,9 миллиарда гульденов. В 1971-м он достиг 18,1 миллиарда. За то же время персонал концерна вырос с 226 до 367 тысяч человек. Одной из причин столь бурного развития явилось то, что мы работали в развивающихся секторах. К примеру, в области телевидения сумели стать поставщиками для других видов промышленности, а подразделение ELCOMA (электронные компоненты и материалы) имело огромный радиус действия. Кроме того, в этот период был совершен переход от радиоламп к транзисторам и очень продвинулись разработки телевизионных трубок.

После войны в производстве телевизионных трубок нам пришлось следовать американским технологиям, но мало-помалу

и наши ученые совершали значительные открытия. Мы поставили вокруг трубки стальное кольцо, в результате чего отпала необходимость в противовзрывной защите; теперь этот метод принят повсеместно. Мы также улучшили состав флуоресцирующих материалов, благодаря которым возможно цветное телеизображение, и одними из первых выпустили более плоские экраны, пользуясь электронной «пушкой» новой конструкции и отклоняющими катушками. В филипсовских лабораториях неустанно шла работа над созданием новых систем. Тем временем мы по всему миру строили телевизионные заводы и налаживали производство стекла для телевизионных трубок — в Европе, в Бразилии, на Тайване. По стекольной части у нас имелся значительный опыт: первый стекольный завод открылся в Эйндховене в 1916 году, — а сегодня их более двадцати по всему миру.

Огромное значение приобрели интегральные схемы. Каждая — это сосредоточение функций сотен электронных компонентов на непостижимо малой площади. С сугубо научной точки зрения мы знали о них все, но американцы опережали нас по части применения, продвинувшись вперед благодаря своим космическим разработкам. Космос потребовал предельной миниатюризации электронного оборудования. Мы купили технологию у первопроходца в этой области знания — фирмы «Вестингауз», но она через некоторое время прекратила выпуск интегральных схем. Тогда мы стали сотрудничать с фирмой «Фэрчайлд». Поначалу они опережали нас по объему производства, но затем обе наши фирмы расширились и начали конкурировать. Пришлось расстаться. Теперь наш тесный партнер — фирма «Сигнетикс»; мы занимаем прочное положение на многих рынках.

Историю разработки плюмбиконовой трубки, сконструированной для цветных телекамер, справедливо будет назвать показательной. Эксперименты подсказывали, что наилучшие результаты дадут трубки, покрытые слоем оксида свинца. Однако первые такие изделия работали всего несколько минут, и лишь через восемь лет удалось создать надежную телекамеру, действующую на основе этого открытия. Что бы там ни было, я свято верил в успех и поощрял исследователей продолжать работу. Плюмбиконовая трубка сделала революцию в цветном телевидении, резко улучшив качество изображения. Теперь она используется почти во всех телекамерах по всему миру, без нее уже трудно представить себе телевидение. Плюмбиконовые трубки производятся в Эйндховене, на нашем заводе в США и на заводе МЕС в Японии.

Ввиду столь напряженной деловой активности постоянно висел в воздухе вопрос о ресурсах. Никакого сомнения в финансовой мощи «Филипса» не возникало, но мало-помалу акционерный капитал, по сравнению с тем, что мы вкладывали в развитие, уменьшился. В 1962 году потребовалось значительно увеличить базовый капитал компании, выпустив новые акции, так что мне пришлось столкнуться с рынком ценных бумаг в самом начале моего президентства. Мы выпустили акции номинальной стоимостью свыше 150 миллионов гульденов, что в то время было весьма крупной суммой. Таким образом, чрезвычайно важно было назначить разумную цену акции. В итоге ее зафиксировали на отметке в 475 процентов. В самый последний момент, однако, на нас было оказано давление с целью снизить ее, но я стоял на своем. Впрочем, не все пошло так гладко, как хотелось бы. Как раз в момент выпуска наших акций обвалилась Нью-йоркская биржа, так что операция прошла совсем не легко, но в конце концов завершилась успехом. С удовольствием замечу, что больше к крупномасштабной эмиссии ценных бумаг мы не прибегали. С тех пор основной капитал «Филипса» пополняется только благодаря выпуску ценных бумаг, размещаемых среди акционеров по льготной цене. Эмиссия же 1962 года позволила профинансировать несколько новых разработок, и, кроме того, мы приобрели акции кое-каких компаний.

Приобретения и слияния

Одним из основополагающих феноменов послевоенной эпохи, и особенно периода моего президентства, стало создание и развитие Европейского Экономического Сообщества. Постепенное уничтожение таможенных барьеров дало возможность более эффективно поделить сферы производства между странами-членами ЕЭС. Более того, экономическая интеграция Европы неизбежно привела к многочисленным слияниям разного рода. Многие отнеслись к этому с подозрением, но, на мой взгляд, только крупные сочленения европейских компаний в состоянии противостоять мировым концернам, в особенности американским и японским. Отдельная компания сама по себе в наши дни чрезвычайно редко обладает достаточными ресурсами, чтобы выстоять на мировом рынке.

Однако нет такой компании, которая радовалась бы тому, что контрольный пакет ее акций попадает в чужие руки, — и тем паче если это руки иностранцев. Тогда руководство зачастую теряет работу; его место занимают чужаки. Атмосфера необратимо

меняется, и пусть даже с коммерческой точки зрения дела идут неплохо, вмешательство и опека никогда не приветствуются. Конечно, это судьба тех компаний, что послабее. Контрольные пакеты сильных так дороги, что вложенный капитал трудно вернуть в полной мере.

Предприятия «Филипса» в Британии имели сильную позицию на рынке профессионального оборудования, но нам хотелось еще больше ее усилить. Такая возможность возникла, когда в сложную ситуацию попала широко известная фирма «Пай». Располагаясь в Кембридже, «Пай» представляла собой типично британскую компанию. Ее основателем был Г. А. Стенли, энтузиаст и новатор. Занявшись крупномасштабной сдачей телевизоров напрокат, компания просчиталась. Положение оказалось столь серьезным, что акции «Пай» на Лондонской бирже стремительно покатились вниз. Мы решили приобрести контрольный пакет, хотя сделка эта была покрупнее тех, которые мы обычно предпринимали. Моей же задачей было организовать сотрудничество с «Пай» таким образом, чтобы британская сущность компании осталась неизменной и, таким образом, создался прецедент относительно безболезненного международного слияния предприятий в Европе.

После успешного заключения сделки мы постарались оставить на руководящих постах как можно больше людей из «Пай». Г. А. Стенли уже ушел в отставку, и на освободившееся место управляющего директора поставили человека, который руководил деятельностью «Пай» в Австралии. Правление компании также, по мере возможности, оставили в британских руках, в дополнение к нему назначив от себя двух представителей, которые должны были проследить за тем, чтобы слияние происходило рационально, без излишнего со стороны «Филипса» вмешательства. Эти двое превосходно справились с возложенной на них задачей, свидетельством чему тот факт, что персонал «Пай» относился к ним как к союзникам. Конечно, без некоторой реорганизации не обошлось. Не окупающие себя отделы были совмещены со своими филипсовскими аналогами в Британии; некоторые функции, во избежание дублирования, переместились из Голландии в Кембридж. Естественным образом научно-исследовательский персонал «Пай» получил доступ в лаборатории «Малларда» и «Филипса».

В конечном счете я своей цели достиг. В общественном сознании «Пай» по-прежнему воспринимается как британская компания, хотя она, разумеется, не могла избежать влияния мирового концерна, частью которого стала. Продолжается обмен персоналом, и это явление положительное, поскольку у каждого есть шанс на продвижение. Интенсифицировалось техническое и

коммерческое сотрудничество. В обеих странах пользуются одним и тем же жаргоном, ведь у каждой компании есть свой профессиональный язык. Практикуется сходный подход к проблемам. Наиболее важным, однако, является то, что поощряются индивидуальные методы работы, принимаются во внимание личные пристрастия и склонности, что особенно важно для людей старшего возраста, и рабочих, и «белых воротничков» (инженерно-технического персонала). Я рад тому, что сотрудничество между «Пай» и британским «Филипсом», так же как и «Филипсом» международным, и без того хорошее, постепенно становится все теснее. К тому же фирма «Пай» через короткое время снова стала себя окупать, и я уверен в будущем этой прекрасной компании.

Другим примером удачного международного сотрудничества стала известная кельнская фирма «Фельтен и Гийом», производитель кабелей и сопутствующего оборудования. Вскоре после войны мы с Лаупартом заключили с доктором Хоратцем, главным управляющим «Фельтен и Гийом», соглашение об основании телекоммуникационной компании в Нюрнберге. В качестве члена наблюдательного совета я не раз заседал в Нюрнберге, а «ноу-хау» в области телефонной связи, которым поделился с новым предприятием филипсовский завод в Хилверсюме, обеспечили ему процветание.

Для телефонной связи на дальние расстояния кабель не менее важен, чем оборудование. Таким образом, сотрудничество между производителями того и другого только естественно. В Голландии такое сотрудничество давно налажено между «Филипсом» и фирмой «Нидерландские кабельные заводы» (NFK) в Делфте. В Германии отличные кабели изготавливал завод «Фельтен и Гийома. У нас появилась возможность купить половину акций этой компании у люксембургского стального концерна ARBED. Внедрясь таким образом в кабельное производство, мы расширили сферу этого интереса и на Голландию. Фирма NFK рассматривала перспективы более близкого сотрудничества с крупным электротехническим концерном, поскольку желала получить доступ и в зарубежный сектор мирового рынка, и в лаборатории с более широким кругом исследований, чем ее собственные. Прийти к взаимоприемлемым условиям оказалось сравнительно просто, и, кроме прочего, в «Филипс» влилось и принадлежащее NFK крупное сталелитейное производство. На этом последнем выпускали, в частности, защитную стальную обмотку для кабелей. Сталелитейное производство, однако, не принадлежит к нашей сфере деятельности. Не будучи в силах способствовать росту этого

предприятия, мы связали его с концерном «Тиссен» в Германии, который со временем приобрел его контрольный пакет. И в случае с NFK мы, насколько это было возможно, стремились сохранить лицо компании. Это важно и для клиентуры, которая предпочитает работать с теми, к кому привыкла, и для персонала заводов.

Но не всякая операция по слиянию проходит так гладко. Сразу после войны «Нидерландские железные дороги» выразили желание иметь систему безопасности, подобную американской. Поэтому мы основали совместное предприятие с компанией «Дженерал рейлуэй сигнал» в Рочестере, США, которая выпускала железнодорожные предохранители. Мы начали совместные разработки, и скоро выяснилось, что иметь дело с американской компанией, желающей увеличить собственный объем продаж за рубежом, крайне непросто. Успех сотрудничества зависит от людей, и если они не смотрят друг другу в глаза, исправить это «сверху» практически невозможно. Пришлось новую компанию ликвидировать. Но выполнить заказ железнодорожников все-таки следовало, и тогда мы приобрели контроль над станкостроительным заводом в Алкмаре, который и сейчас работает на «Нидерландские железные дороги». А «Филипс» на заводе телекоммуникаций в Хилверсюме по-прежнему выпускает реле для железнодорожных сигнальных систем.

Мы неустанно работали, расширяя ассортимент потребительских электротоваров, начав с вещиц вроде электробритв и утюгов, а потом перейдя к более крупным. Маркетинговые исследования показали, что налицо потребность в стиральных машинах и холодильниках, но такой товар вдруг, как из шляпы фокусника, не вынешь. И здесь снова встал вопрос о сотрудничестве.

Приобретя огромную партию холодильников у итальянского завода «Иньис», мы познакомились с Джованни Борги, самородком, который, благодаря собственному методу производства и редкому коммерческому чутью, быстро выстроил замечательную фирму и правил ею, как просвещенный монарх. Вскоре мы продавали такое количество холодильников, что как основной клиент фирмы потребовали гарантированной непрерывности поставок продукции. Хенк Хартонг заключил с Борги соглашение «пятьдесят на пятьдесят», а в 1972 году «Иньис» полностью интегрировался в «Филипс». Эта компания, с ее тысячами работников, сохранила свой национальный колорит. Я всегда с огромным почтением относился к достоинствам Борги как предпринимателя, и отношения наши были самые сердечные. Увы, в 1975 году этот романтический герой умер.

Теперь стиральные машины и холодильники стали товарами массового потребления, а за ними непременно последуют и другие товары.

Социальные вопросы

В годы моего пребывания на посту президента очень много внимания уделялось социальной политике. К примеру, на наших зарубежных предприятиях были предприняты усилия организовать представительные органы трудящихся, поощрялось так называемое структурирование работы. Происходил постоянный обмен кадрами между центральным управлением и предприятиями на местах — это при том, что бразды правления неизменно оставались в руках местного руководства, ведь в каждой стране свои обычаи и исторически сложившиеся особенности организации труда. И верно, если вы решились распустить некий отдел своей компании в Америке и вынуждены уволить его сотрудников, там это воспримется совсем не так, как у нас в Голландии. И условия труда во Франции совсем другие, чем в Швеции. Так что прежде, чем возникнет слабая надежда на координацию в этой области, много воды — предпочтительно чистой — утечет вниз по Рейну и такое же словесное изобилие прольется над столами международных переговоров.

Профессиональные союзы стремятся удержать те позиции, которых добились в своих странах, и не склонны расстаться ни с одним из своих завоеваний. Именно в этом кроется одна из причин того, почему добиться международной гармонизации сложно до такой степени, что приходится сомневаться, возможна ли она в принципе. Однако, не достигнув такой гармонизации, европейским концернам и международным профсоюзам нет никакого смысла вести переговоры относительно условий труда в разных странах. По этой и по другим подобным причинам невозможно добиться и того, чтобы рабочие советы работали в головных конторах, участвуя в принятии решений по поводу инвестиций и условий труда в других странах. Следовательно, необходимо соблюдать осторожность при распространении практики, когда решения принимаются совместно рабочими представителями предприятий, разделенных государственными границами.

В бытность мою членом правления, отвечающим за кадровую политику, я внимательнейшим образом относился к вопросам рабочего представительства. «Филипс» всегда был в авангарде этого движения. Представительные органы имелись на наших

заводах еще в 1923 году. Кроме того, всегда считалось необходимым информировать персонал о положении дел. Сразу после войны были организованы ежегодные встречи правления в полном его составе и представителей трудовых коллективов. Во время таких встреч, длившихся по полдня, мы с помощью диаграмм и карт объясняли, каково сейчас положение концерна, и эта тщательно подготовленная информация с благодарностью принималась.

После войны решением парламента рабочие советы сделались обязательным органом, были определены их права и обязанности. Поначалу эйндховенский рабочий совет включал в себя представителей всех филипсовских предприятий в Голландии. Позже естественным образом возникла потребность в усилении координации между рабочими советами, действующими на различных заводах. Тогда был создан Контактный орган рабочих советов (КОРС). В качестве президента концерна я возглавлял и КОРС, и эйндховенский рабочий совет, а в мое отсутствие место председателя занимал руководитель отдела по социальным вопросам.

В Рождество для эйндховенского рабочего совета в нашем конференц-центре устраивались ежегодные «посиделки у камина». Я рассказывал, как прошел год, и отвечал на любые вопросы. Отвечал, как мог, а потом наступала моя очередь задавать вопросы. В атмосфере взаимного доверия проходили крайне полезные дискуссии. Потом, после доброго ужина, кто-то читал стихи, кто-то произносил спичи, и, расходясь по домам, мы лучше понимали проблемы друг друга и были полны решимости в наступающем году совместно работать.

Так были устроены дела в Эйндховене. Поэтому, когда я начал руководить КОРСом, поначалу создалось странное ощущение. Я привык к тому, что когда я что-то говорю, люди мне верят. В КОРСе же собрались представители множества предприятий со всей страны; мы друг друга не знали. И многие из них не раз давали понять, что в моих словах они сомневаются. Со временем, однако, и здесь создалась атмосфера доверия. Практика совместных заседаний правления и КОРСа, на которых объяснялась современная ситуация и перспективы на будущее, сохранилась до нынешних дней. После моей отставки я устроил в «Вилевале» прием для членов рабочих советов и их жен, и мы вдоволь повспоминали «добрые старые времена».

Помимо таких контактов с представителями трудовых коллективов я считал необходимым навещать людей на их рабочих местах. В перерывах между конференциями и заседаниями любил попросту пройтись по цехам. Мне всегда

нравилось смотреть, как изготавливается продукция. Президенту компании очень полезно часто посещать заводы; но со временем это становилось все трудней и трудней: деловые встречи и мероприятия не позволяли.

Однако с течением лет мне стало ясно: отношение к рабочим нужно кардинально менять. Необходимо, во-первых, наделить их большей ответственностью, а во-вторых, надо рассматривать их как коллег и относиться к ним соответственно. Решившись поговорить об этом не только с директорами заводов, я попросил отдел социальных вопросов организовать для меня часовую встречу с 1400 руководителями различных уровней низшего и среднего звена. Поначалу идею эту встретили с известной долей скепсиса: сомневались, что с такой большой аудиторией можно установить рабочий контакт. Но я со своей стороны был уверен: сработает. Так оно и вышло. Я поделился своими мыслями сначала с эйндховенцами, а затем и с персоналом других заводов по всей стране.

Эффективность такой речи оценить трудно, но, на мой взгляд, это задача руководителя — делиться своими взглядами на определенные вопросы с более широкой аудиторией, чем его непосредственное окружение. Кроме того, льщу себя надеждой, что порой распознаю некоторые тенденции раньше моих соратников-промышленников. В тот раз я говорил о структурировании работы, теперь уже идее широко признанной, и о том, как глава подразделения может привлечь подчиненного к тем задачам, в решение которых тот способен привнести свой особый вклад.

Теперешний европейский рабочий очень отличается от своего собрата сорок лет назад. Образование, радио и телевидение сделали людей более зрелыми, способными при желании взять на себя больше ответственности. И это сущая несправедливость по отношению к человеку, так же как и к компании, в которой он работает, если мы, руководители, не дадим возможности раскрыться всем его способностям. Работа в этом направлении ведется уже во многих местах, но мы по-прежнему лишь в самом ее начале.

На различных предприятиях мы пытаемся приспособить методы производства к людям — вместо того, чтобы, как принято было раньше, искать людей, подходящих для определенной работы. Прежде у нас действовали длинные конвейерные линии для сборки радио- и телеприемников, где каждому рабочему приходилось осуществлять всего несколько манипуляций. Эти простые задания, которые по силам любому человеку, часто бывали монотонны и не требовали особой квалификации.

Современный наш метод состоит в том, чтобы вовлечь рабочих в процесс производства, дать простор их изобретательности. Мы разбили линии сборки на группы от четырех до двенадцати человек, и каждая полностью собирает телевизор, включая настройку и проверку качества. Они сами делят работу между собой, и контролер требуется только в том случае, если что-то буксует. Контролер — это, скорее, опытный советчик, чем начальник-надсмотрщик. Таким образом, люди теперь в гораздо большей степени чувствуют себя частью производственного процесса. Мы регулярно проводим «круглые столы», где обсуждаем производственные проблемы, где есть возможность внести предложения, оказать влияние на методы работы. Результаты этого процесса просто превосходны, хотя обходится он недешево.

Также меня беспокоили проблемы внутренней коммуникации. Я заметил, что многие руководители стремятся получить как можно больше информации, забывая впоследствии передать ее коллегам, которые также нуждаются в ней. Поэтому ценные сведения во множестве случаев застревают где-то на полпути вниз по служебной лестнице. Люди не отдают себе отчета в том, как важны коммуникационные связи с теми, кто занимает нижестоящую позицию. Нет, я вовсе не за то, чтобы все поголовно участвовали в принятии решений. Однако считаю важным, чтобы информация циркулировала и чтобы люди были открыты предложениям, поступающим снизу. Конечно же, тот, кто участвует в производстве, знает некоторые особенности лучше своего босса, и если нужные сведения поступят сверху вниз, реакция снизу вверх последует автоматически. На всех уровнях организации имеется множество одаренных, знающих и опытных сотрудников, не использовать которых — просто грех, не говоря уж о том, что и люди от возможности высказать свои соображения получают огромное удовлетворение.

На предприятиях, подобных «Филипсу», двусторонний поток информации даже в его идеальном виде не снимает потребности в дополнительной координации со стороны руководителей высшего звена. Со времен войны мы регулярно проводим совещания с верхушкой руководства. Поначалу таких людей в концерне набиралось несколько десятков, потом стало сто, а в последнее время — и двести. Правление подробно знакомит их с результатами работы за квартал перед тем, как сделать эти цифры достоянием общественности. Эти встречи носят дискуссионный характер и для правления являются неоценимой возможностью поддерживать контакт с людьми, совместно возглавляющими концерн. Кроме того, правление проводит

ежегодные заседания всех руководителей административных подразделений и главных инженеров — сегодня это около тысячи человек. Их знакомят с достижениями концерна и теми соображениями, что стоят за определенными управленческими решениями.

Но кроме названных, есть еще и в высшей степени значительная группа людей, перед которыми мы также обязаны отчитываться. Это акционеры и общественность в целом. Информируем мы их прежде всего посредством ежегодного отчета, в котором жизнь всего концерна видится как бы с птичьего полета. Отчет должен быть честным, ясным и деловым, а кроме того, достаточно подробным, чтобы читатель мог судить о текущей ситуации. Он должен привлекательно выглядеть и быть безупречно полиграфически исполнен. Для меня ежегодное главное собрание акционеров — очень ответственное событие, в котором, однако, нет ничего пугающего. Филипсовские собрания акционеров в Голландии имеют прекрасную посещаемость: собирается до двух тысяч человек. Я всегда очень тщательно готовлю свою двадцатиминутную речь, бесконечно проверяю и перепроверяю данные, исправляю текст. В последнем моем обращении к акционерам в качестве президента компании я очертил историю «Филипса» и сам проникся сознанием того, сколь многого мы достигли за послевоенный период.

Визиты

Наш концерн принимает бесконечный поток самых разных посетителей, и каждый удостаивается внимания, гостеприимства и информации. Когда в Голландию приезжают особы королевского звания, главы государств и другие важные персоны, посещение «Филипса» часто входит в программу визита. Поэтому у нас имеется специальный экскурсионный отдел, обязанность которого — опекать визитеров.

Если «Филипс» включен в программу короля или главы государства, я считаю своим долгом принять гостя по-королевски, и тогда бедным сотрудникам экскурсионного отдела изрядно достается. Я вхожу в мельчайшие подробности: что показать, в каком порядке, кто будет давать пояснения. Когда, по мнению сотрудников, программа продумана по минутам, я вполне способен перевернуть все вверх дном, потому что в ходе экскурсии имею обыкновение вмешиваться и браться за объяснения сам. И, согласитесь, это привилегия промышленника. Он верит, что то, что интересно ему самому, не может не

интересовать прочих. Может, оно и так. Но я и впрямь считаю, что могу объяснить что-то интересней, чем узкий специалист, потому что лучше его представляю себе, каково это — увидеть вещь впервые в жизни. Но из-за этого у меня репутация зануды. Уж если я присутствую во время осмотра, он всегда длится дольше, чем запланировано.

В 1954 году в Голландию должен был приехать с визитом император Эфиопии Хайле Селассие, тогда еще в расцвете славы. Министерство иностранных дел включило в программу посещение Эйндховена, однако на сей раз оно выбрало заводы DAF.

— Это немыслимо! — заявил я.

— «Филипс» и так то и дело посещают, — ответили мне. — На этот раз очередь DAF.

— Господа! — сказал я. — Я только рад, что вы посетите эти заводы, но затем вы должны хотя бы минуту уделить и «Филипсу» тоже. Возможно, в Гааге этого не понимают, но в Эфиопии слово «Филипс» известно каждому, и некоторые даже знают, что это фирма голландская. Если император не посетит нас, в Аддис-Абебе могут подумать, что нидерландское правительство и «Филипс» не ладят.

И в итоге делегация провела у нас час.

Когда же к нам приехал шах Ирана, моя младшая дочь, которую попросили вручить ему традиционный букет, была покорена его шармом. Экскурсионный отдел превзошел себя: филипсовский оркестр исполнил серенаду, стоя на крыше нижней лаборатории, в то время как гости поднимались на крышу самого высокого здания.

Для короля Бодуэна мы организовали встречу с нашими рабочими-бельгийцами — некоторые из них ежедневно приезжают из Бельгии автобусом и делают это уже в течение двадцати пяти — тридцати лет.

Каждый дипломат, аккредитованный в нашей стране, тоже выражает желание хотя бы раз посетить «Филипс». Поэтому у нас возникла идея каждые два года приглашать дипломатов, и они специальным поездом прибывают в Эйндховен. Мы готовим для них интересную программу, а филипсовские оркестранты получают возможность выступить в очередной раз.

Список людей, которые нас посетили, чрезвычайно обширен, и принять их как можно лучше — для нас дело чести. Программы составлены так, чтобы у гостей было время для отдыха и развлечений. Передать тепло наших сердец для нас не менее важно, чем продемонстрировать технические новинки.

Отношения с Японией

В начале пятидесятых мало кто в Голландии предвидел, что Япония, невзирая на поражение в войне, через короткое время будет играть огромную роль как индустриальная держава. Однако Лаупарт, обдумывая такую возможность, направил туда нашего представителя. Сегодня Япония во многих смыслах очень важна для «Филипса», и добрым отношениям с нашими японскими партнерами мы придаем большое значение.

Особое место среди наших японских друзей принадлежит Коносуке Мацусита. Это не просто промышленник. Смысл своей деятельности он видит в том, чтобы мир стал лучше. Он верит, что люди должны как можно больше помогать друг другу, а его девиз звучит так: «Мир, счастье и процветание». По его инициативе выпускается журнал, который на двух языках, японском и английском, пропагандирует эти идеи. Начинали они с женой еще до 1940 года: у них был маленький заводик по производству велосипедных ламп. Этот заводик и дал начало «Мацусита электроник индастриз», ныне одному из крупнейших концернов Японии. Впоследствии Мацусита начал производство электрических лампочек, потом — радиоприемников и со временем освоил обычный ассортимент электротоваров. В 1951 году, намереваясь расширить производство на основе зарубежных технологий, он посетил США. Там встретился с представителем «Филипса», и тот поинтересовался: «Если вы и впрямь ищете себе хорошего партнера, почему бы не съездить на «Филипс» в Голландию?» Так Мацусита приехал в Эйндховен, где была заложена основа длительного сотрудничества.

После, надо отметить, не слишком простых переговоров «Мацусита» и «Филипс» основали в Японии завод электро- и радиоламп, который называется МЕС (сокращение от Matsushita Electronic Corporation). Управляет заводом «Мацусита», а Эйндховен обеспечивает Осаку своим «ноу-хау». Результат впечатляет. По мере того как на «МЕС» накапливается собственный опыт производства, наш опыт — и это очевидно — теряет свое значение. Поэтому всякий раз, как приходится обновлять контракты, происходят дружеские перепалки, завершающиеся порой снижением цен на нашу технологию. Однако мы регулярно поставляем «Мацусита» новые разработки товаров и методы производства, так что много стаканчиков саке было поднято за обоюдный успех. Сотрудничество между двумя компаниями зиждется не только на соображениях прагматизма, но и, в не меньшей степени, на дружбе и доверии.

Я сам многократно бывал в Японии. Во время первого моего

визита японские автомобили не производили особого впечатления, зато теперь им принадлежит огромная доля мирового рынка. Нельзя удержаться от восхищения, видя достижения японцев в таких сферах, как кораблестроение, оптика, электроника. В чем секрет их успеха? Конечно, они любят работать, умеют работать и схватывают все на лету. Беседуя с рабочими «Мацусита», я поражался тому, как жадно они записывают все, что им говоришь. Но не только этим объясняются достижения Японии.

Для меня ключ к пониманию этого феномена лежит в том индустриальном подходе, который подобен американскому. По всей Америке производство и сбыт работают по единой системе. Так же это происходит и в Японии. Между тем каждая европейская страна следует своей собственной системе, и внутри каждой страны методы работы у разных концернов значительно отличаются друг от друга. Мало того. Предпринимая какой-то проект, японцы все его стадии сначала подвергнут тщательному изучению. Затем, придя к решению продолжать, действуют с непостижимой скоростью и строжайшей дисциплиной, ни в чем не отклоняясь от намеченной схемы. Так же и в Америке. Если президент компании сказал: «Это следует делать так, и никак иначе», — так оно там и делается. В прочих странах все происходит совсем не так, люди постоянно изменяют свое мнение и предлагают контррешения. У такой практики есть свои достоинства, особенно в тех случаях, когда возникают непредвиденные трудности, но ход дела она замедляет, это уж точно.

Еще одним преимуществом японской системы является тот способ, каким японское правительство пытается стимулировать промышленность. Но самое существенное из преимуществ — это японский характер, который подгоняет события. Японец, поступив работать в компанию, предполагает остаться в ней до самой пенсии. Лояльность компании и трудолюбие — основные достоинства, и если японец взялся за дело, он доведет его до конца.

Германия и Япония, две беднейшие после войны страны, сейчас относятся к самым богатым. В чем тут дело? В желании и способности много работать. Мы, голландцы, в послевоенный период тоже обладали такими характеристиками, но сейчас они менее очевидны. Исчезни они совсем, в будущем нам грозит бедность.

Более тесное знакомство с Японией состоялось благодаря встречам с людьми. Я часто виделся с тогдашним премьер-министром Японии Нобусуке Киси и знаю, как много он делал,

чтобы загладить раны, которые его страна нанесла соседним государствам во время войны. Встречаясь с японцами за столом деловых переговоров или на мероприятиях, проводимых движением «Моральное перевооружение», я обнаружил, что хорошо понимаю японцев как нацию и имею там не меньше друзей, с которыми связан теплыми и сердечными отношениями, чем в Европе или Америке.

Компьютеры

Компьютеры преподали нам один важный урок: новое изделие, запущенное в производство в предположительно благоприятных условиях, может обернуться разочарованием. В начале пятидесятых все выглядело очень многообещающе. Исследовательская группа одной из наших лабораторий едва ли не первой в мире создала компьютер, действовавший на радиолампах. Мы проводили с ним опыты и использовали при различного рода подсчетах. Второй наш компьютер работал уже на транзисторах, что было значительным шагом вперед. Эта машина открывала новые возможности во всех сферах деятельности, и мы с готовностью пользовались ею, к примеру, при изготовлении систем наводки артиллерийских орудий или станков. В процессе того, как компьютерное производство, в виде больших и маленьких предприятий, повсеместно разрасталось, мы уверенно заняли сильную позицию поставщика комплектующих. В Америке, например, был заводик, который миллионами выпускал сердечники для магнитных накопителей информации.

К началу шестидесятых мы уже хорошо изучили компьютер. Мы имели и собственные разработки, но по-прежнему видели свою роль в том, чтобы поставлять комплектующие. Однако вскорости этот бизнес стал увядать. Компания IBM прекратила заказывать у нас магнитные сердечники, начав производить их сама. Другие изготовители компьютеров последовали этому примеру. Стало ясно, что в разработке этой многообещающей жилы мы попали в тупик. Что делать?

Уйти с компьютерного рынка совсем либо вступить в него в полную силу?

Мы созвали консультативный совет, который пришел к выводу, что «Филипсу» следует приступить к самостоятельному производству компьютеров. По прикидкам, мировая потребность в них представлялась столь огромной, что соблазн вступить в игру был велик. Не предприняв в этой области энергичных

действий, такой крупной электротехнической фирме, как наша, пришлось бы отказаться от многих научных проектов.

Итак, мы решили начать производство. Старт был поздний, но брезжила надежда, что отлично налаженная организация сбыта поможет ликвидировать отставание. С научной точки зрения мы были подкованы хорошо. Наличествовали и «ноу-хау», и опыт. Мы сами производили комплектующие. И наша собственная потребность в компьютерах была так значительна, что поначалу половину объема продукции можно было распределить по своим предприятиям.

К работе над проектом приступили лучшие специалисты. Местом для нового завода выбрали Апелдорн — этот курортный город в центре страны транспортно связан с нашими заводами, причастными к компьютерному производству. Над разработкой компьютера, оптимально отвечающего потребностям рынка, в Апелдорне день и ночь, с огромным интересом и энтузиазмом работала проектная группа. Я и сейчас испытываю восхищение при мысли о том, что в такие короткие сроки удалось создать вполне конкурентоспособную машину.

Несколько лет мы пытались продвинуть наши мощные компьютеры на рынок. Положение было неблагоприятным: нидерландское правительство не обеспечило национальной компьютерной индустрии тех преимуществ, которыми пользовались в своих странах немецкие, английские и французские производители, получавшие не только крупные государственные заказы, но и многомиллионные годовые субсидии. Наше же правительство ограничилось тем, что разослало государственным организациям письмо, в котором указывалось, что при необходимости закупки компьютера рекомендуется включить «Филипс» в число возможных поставщиков. Тем не менее министерство почты и телеграфа приобрело для своих нужд один из наших компьютеров. Мы также бились за получение заказа от министерства водных путей и преуспели в этом.

И все же удача не сопутствовала нам. Специально созданная организация сбыта потребовала вложений в десятки миллионов гульденов. Цены падали. Каждый проданный компьютер приносил убытки в тысячи гульденов. И каждый раз, назначая себе дату прорыва, мы к ней не поспевали. Понемногу становилось ясно, что при желании выстроить жизнеспособную европейскую компьютерную индустрию международного сотрудничества не избежать. С этой целью в 1971 году было заключено соглашение с французской информационной компанией CII и немецким «Сименсом». К сожалению, в скором

времени эту группу, по причинам, не имеющим никакого отношения к «Филипсу», пришлось распустить. Попытавшись сотрудничать с одним из вышеназванных партнеров, мы столкнулись с неизбежным выбором: либо продолжать в одиночку, либо уйти с большого компьютерного рынка совсем. Выбрали второе…

Для всех нас это было огромным разочарованием. Но преувеличивать его значение я бы все же не стал: как раз в тот момент обанкротилось бесчисленное множество компаний по всей Европе. Хуже всех пришлось тем нашим сотрудникам, кто непосредственно участвовал в проекте и поставил в зависимость от него все свое будущее. Когда в одночасье проект закрыли, их это ударило куда больней, чем нас, облеченных властью, хотя мы и не спали ночей перед тем, как прийти к такому решению. То, что наши компьютеры до сих пор верно служат своим владельцам по всему миру, — слабое утешение.

К счастью, мы успели приобрести контроль над немецкой компанией «Зимаг», выпускавшей маленькие офисные компьютеры. Идея оправдала себя, нам удалось завладеть значительной частью рынка. Кроме того, во Франции у нас есть завод, производящий замечательные маленькие компьютеры для контроля за ходом технологических процессов.

В настоящее время мы выпускаем офисные компьютеры, банковские терминалы (их делают в Швеции), машины для контроля за технологическими процессами, дорожным движением, а также компьютеры для оборонных целей и систем телексной и телефонной связи. Поле деятельности широко, и я уверен в том, что мы добьемся успеха.

Кассетные магнитофоны

Как президенту мне приходилось сталкиваться со столькими вещами, что не хочу нагонять скуку на читателя их перечислением. Ограничусь лишь проектами, которые значат для меня особенно много: это кассетный магнитофон, двигатель внешнего сгорания, средства связи и «Эволюон».

Кассета, поначалу именовавшаяся «карманной», — это собственно филипсовское изобретение. От правления проект курировал Хартонг, который предсказал, что кассета в паре с магнитофоном, разработанном на нашем австрийском заводе, станет удачей. Тут перед нами встал фундаментальный вопрос: поделиться технологией производства кассеты с другими производителями или придержать ее для себя? Хартонг советовал

делиться. Он считал, что единичному производителю кассет удастся завладеть лишь ограниченной частью рынка, ведь в одиночку заполонить своей продукцией мировой рынок фирме практически нереально. Если же позволить производителям делать магнитофоны и кассеты, товар распространится повсеместно. Тем самым спрос взлетит настолько, что, даже покрывая своим товаром лишь часть общемировой потребности, мы сможем продать гораздо больше кассет и магнитофонов, чем если придержим это изобретение для себя.

Так мы и порешили. В дело тут же вступили японцы, и теперь маленькие магнитофоны по всему миру подгоняются к нашей системе кассет. Конечно, чтобы это стало возможным, пришлось хорошо поработать. Вот пример. Большая часть наших магнитофонов производится на австрийском заводе. Летом 1963 года в Вене с обычной для таких случаев помпой должна была состояться презентация карманного магнитофона. Ханнеман, директор нашего представительства в Вене, все организовал. Созвали пресс-конференцию. Разослали приглашения. Мы все были наготове. И вдруг позвонил Макс Грюндиг. Он настоятельно просил не торопиться с презентацией, поскольку работает над сходным проектом.

Тут надо иметь в виду, что «Грюндиг» — не только наш серьезный конкурент. Это еще и весьма значительный покупатель наших радиоламп и комплектующих. А кроме того, оставалась надежда, что со временем магнитофоны «Грюндиг» приспособятся к нашим кассетам. Так что, не желая его обижать, мы попросили нашего венского представителя отложить презентацию. Но тот категорически отказался. Беспокоили его не финансовые последствия, а то, что он будет посмешищем в глазах прессы. Кроме того, он опасался, что просочится техническая информация о новом магнитофоне, ведь рекламные проспекты были уже отпечатаны. Тут уж мы и впрямь задумались. Решать предстояло мне. Посовещавшись с Хартонгом, я позвонил в Вену:

— Ханнеман, извини, можешь ругать меня как хочешь, но презентацию придется отложить. Я беру ответственность на себя. Макс Грюндиг еще не созрел. Если мы выступим сейчас, нам не удастся привлечь его в нашу систему.

Эта задержка позволила Хартонгу и Ле Клерку подписать соглашение с Грюндигом, и со временем тот все-таки приспособил свои магнитофоны к кассетам нашей системы.

Когда наш кассетный магнитофон поступил в продажу, обычные непрофессиональные магнитофоны массового спроса были в ходу повсюду. Прежде чем производить этот товар, мы провели маркетинговое исследование, приблизительно подсчитав

количество магнитофонов, которое «Филипсу» удастся продать. В реальности же мы продали их в два раза больше. Это подтвердило мою теорию, согласно которой, что бы там ни говорили прогнозы, спрос узнается только тогда, когда выходишь на рынок.

Экологически чистый двигатель

Уверен, что мотор Стирлинга принадлежит к тем нашим исследовательским разработкам, о которых мир еще заговорит. Я упоминал уже, что этот мотор заинтересовал меня сразу. Он почти не загрязняет атмосферы, значительно эффективней, чем мотор бензиновый, расходует горючее и непривередлив к сорту того горючего, которое потребляет. Теоретически он может работать хоть на подсолнечном масле.

Совместно с компанией «Веркспур», специализирующейся на дизельных моторах, мы основали в 1948 году «Термомотор лимитед», где был создан мотор в 400 лошадиных сил. Теплившаяся надежда, что Нидерландский военно-морской флот даст нам экспериментальный заказ, не оправдалась. Тогда «Веркспур» отказался от этого проекта, в который были вложены значительные средства. В начале пятидесятых мы разработали маленький 200-ваттный генератор. Такие генераторы, кстати, очень оправдали себя при наводнении 1953 года, когда в пострадавших районах потребовалось обеспечить током радиопередатчики. Однако, чтобы довести эти генераторы до состояния, приемлемого для выпуска их на потребительский рынок, надо было вложить примерно шесть миллионов гульденов. Свободных денег у нас не было, их все съедало новорожденное в тот момент телевидение.

В 1958 году новая лаборатория компании «Дженерал моторс» проявила интерес к мотору Стирлинга. Засим последовал долгий период экспериментаторства, пока в 1970 году общественность не забеспокоилась по поводу защиты окружающей среды. «Дженерал моторс» решил немедля принять необходимые меры, чтобы усовершенствовать существующие моторы, и отказался в их пользу от долгосрочного проекта по разработке мотора Стирлинга. Но то, что газовая турбина представляет собой альтернативу, по-прежнему оставалось недоказанным, да и паровые и электрические машины с их тяжелыми и опасными батареями не служили основой для какого-нибудь нового решения. Тогда Форд снова обратился к мотору Стирлинга, решив привлечь к сотрудничеству и нас. Вместе мы достигли заметных успехов. Моторы Стирлинга установили на некоторые модели

«Форда» и провели испытания. Заключили лицензионные соглашения со шведской группой, с автомобильными фирмами в Германии. Изготовили несколько моторов, один из них установили на современном автобусе, снабженном шасси фирмы «DAF», провели испытания. Результат оказался превосходным.

Я полон уверенности в том, что этот спокойный, чистый, лишенный вибрации мотор в конце концов победит. Но никто лучше меня не отдает себе отчета в том, что дорога ко всеобщему использованию двигателя внешнего сгорания будет долгой и дорогостоящей. Ведь на то, чтобы «патентованный мотор Бенца» 1885 года стал сравнительно надежным средством передвижения, ушли десятилетия и огромные средства.

И все-таки эта сфера потребления не так уж и интересна для «Филипса», который, что ни говори, никогда не будет делать машины. Средства, вырученные за продажу автомобильным промышленникам лицензий на использование патента, наши заводы не спасут. Эти суммы — вопреки мнению многих — ничто по сравнению с воистину огромными расходами на исследовательскую работу. Строго говоря, исследования можно окупить, лишь производя товары самим. Двигатель Стирлинга пойдет «Филипсу» на пользу только в том случае, если в результате всяческих усовершенствований он станет маленьким, практичным моторчиком, пригодным для… домашнего хозяйства! К примеру, это идеальный генератор для жилых автоприцепов, ведь современные генераторы производят больше шума, чем энергии. Его можно приспособить также для моторных лодок, которые сейчас со страшным воем носятся по воде. Возможности применения такого мотора огромны. Могу представить себе, к примеру, домашний генератор на случай перебоев на электростанции — в мире пока достаточно мест, где такое случается то и дело. И тогда вполне может статься, что эти маленькие моторы попадут в ассортимент оптовиков, торгующих сейчас нашими стиральными машинами, холодильниками и миксерами.

Возможно, сегодня это кажется фантастикой. Но кто мог тридцать лет назад представить себе кассетные магнитофоны, цветные телевизоры, мотоциклы и все эти миллионы машин в такой крошечной стране, как Голландия? Я твердо верю в то, что со временем филипсовский двигатель внешнего сгорания найдет себе широкое применение. И это ознаменует собой настоящую транспортную революцию.

Средства связи

Это еще одна область, разработке которой мы уделили много сил. Заразившись мечтаниями Лаупарта, мы с Тромпом попытались спланировать наши действия. Начали с трансмиссионных радиоламп для коротковолнового вещания, затем перешли на усилители и пупиновские катушки в телефонии, затем — на высокочастотные волновые системы для дальней связи. В Нидерландах после войны «Филипс» усовершенствовал существующие телефонные линии; в других странах построил радиосистемы несущих волн. Огромная работа в этой области была проведена во Франции, и приобретение фирмы «Пай» открыло новые возможности в Великобритании.

В Африке и Индонезии мы с Нико Роденбургом постоянно зондировали почву на предмет возможного сотрудничества. После многих лет службы управляющим директором отдела телекоммуникаций его избрали в правление, а в 1977 году он сменил Хенка ван Ремсдейка на посту президента «Филипса».

В тот момент мы были первыми, кто предлагал наисовременнейшее компьютерное оборудование для телефонных коммутаторов по всему миру, и я надеялся, что нашей компании удастся привнести эту технику во многие страны.

«Эволюон»

На Брюссельской выставке 1958 года «Филипс» выступил с необычным шоу в павильоне вызывающе современной конструкции. Мы хотели сделать что-то такое, что осталось бы в памяти посетителей «Экспо», уставших от впечатлений. Идея оказалась столь удачна, что наш павильон посетили полтора миллиона человек. Но после выставки экспозицию пришлось разобрать.

Между тем трудно было понять, не напрасно ли мы истратили миллион гульденов. Вот я и предложил не участвовать больше во всемирных выставках, а деньги, выделенные на это, откладывать. Тогда мы сможем скопить достаточно, чтобы построить в Эйндховене постоянный выставочный павильон, пригодный также для обучения, демонстраций и лекций. Предложение было принято, и мы стали ждать подходящего случая для возведения такого сооружения.

Когда я стал президентом, меня осенило, что предстоявшее в 1966 году празднование 75-летия «Филипса» — как раз такой случай. «Филипс» процветал. Идея была встречена одобрительно. Но каким будет здание? Кто из архитекторов его спроектирует?

Как-то за обедом мы обсуждали этот вопрос с Лео Калфом,

который всегда отвечал за наши международные экспозиции. Филипсовский павильон в Брюсселе проектировал Ле Корбюзье, но нанимать его еще раз не хотелось. Подумывали было о проведении международного конкурса на лучший проект, однако вскоре отказались и от этого. Судили-рядили, пока я не спросил самого Калфа, как он представляет себе такое здание. На обороте обеденного меню Калф набросал три варианта: нечто вроде «летающей тарелки» на ножках, куб, балансирующий на одной вершине, и шарообразную структуру. Летающая тарелка запала мне в душу.

— И каким ты представляешь себе такое здание? — спросил я.

— Воздушным и светлым, выполненным в современных, плавных линиях…

— Послушай, а почему бы тебе самому его не спроектировать? — перебил я.

— Да я ведь уже на пенсии. Стоит ли ввязываться в такой огромный проект?

— Ты справишься, я уверен!

— Но тогда мне нужен молодой архитектор в помощники.

— Пожалуйста! Есть кто-нибудь на примете?

— Пожалуй, молодой де Бевер из местных, эйндховенских, как раз подойдет.

Калф сделал эскиз, который сразу понравился и мне, и правлению. Стоимость строительства оценили в девять-десять миллионов гульденов, дороговато. Однако, поскольку мы не участвовали уже в нескольких выставках, кое-что накопилось. Выбрали место для строительства: нам очень приглянулся участок, большая часть которого принадлежала муниципалитету. Я показал эскиз мэру, спросив, как бы ему понравилось вот такое здание на вот этом месте. Вообще-то он предполагал выстроить там новое здание управы, но нам перечить не стал.

Итак, план предстояло реализовать. И мои коллеги взирали на него с одобрением, но я — я прямо-таки светился энтузиазмом. И это был воистину царский жест, когда в качестве подарка к юбилею эйндховенский муниципалитет преподнес «Филипсу» участок, выбранный нами под строительство павильона.

Строить было решено из бетона. Покончив с расчетами, сочли, что нижнюю часть устрицеподобной структуры вполне возможно сделать из бетона, однако для верхней части это рискованно, и ее, видимо, придется делать из стали. Я возражал. «Филипс» должен выстроить современное здание, а не конструкцию в стиле Эйфелевой башни! Снова сели за расчеты,

обратились к ведущим архитекторам за советом. И все равно настал день, когда проектировщики явились ко мне с вытянутыми физиономиями: невозможно, и все. Но я все-таки настаивал на том, что нужно найти выход. И ведь нашли! Причем в равной мере и уникальный, и красивый. Суть его заключалась в том, что крыша, легкая и прочная, будет состоять из гексагональных панелей на скелете из бетонных реек.

Стало поджимать время. В 1965 году я беседовал с министром жилищного строительства. До юбилея оставалось всего полтора года, пора было приступать к закладке фундамента. Я объяснил министру, что мы должны начать как можно скорее, и попросил разрешения воспользоваться строителями, выделенными нам правительством под этот проект. Министр отказал: он считал, что нужды жилищного строительства важнее. Тогда я предложил: он выделяет нам дополнительную квоту на строительство жилых домов, и мы приступаем немедленно, поскольку проекты готовы. Но за это мы хотели бы получить разрешение так же немедленно начать и строительство нашей «летающей тарелки».

— Господин Филипс, — сказал он, — если вы считаете, что вам по силам выстроить столько жилых домов дополнительно, я дам вам на это разрешение, однако не ранее середины июня.

— Очень хорошо, я думаю, мы справимся. Но тогда мы начнем рыть котлован прямо сейчас!

— Приступайте, поскольку для этого разрешения вам не требуется, но вы должны понимать, что идете на риск.

— Согласен. Иду на риск. Но мы договорились о том, что строительство нашего здания может продолжаться, если мы покажем удовлетворительные результаты строительства жилья?

— Договорились.

Я вернулся домой очень собой довольный, поскольку и квота на строительство дополнительных жилых зданий была нам также на пользу. И, кроме того, можно было приступить к котловану. Закипела работа. Стройка таила множество непредвиденных трудностей, но все они были преодолены. За каждой стадией строительства я следил с пристрастием, ведь архитектура — это моя любовь. По воскресеньям мы с Сильвией и мальчиками приезжали на стройку, карабкались по лестницам, отмечали, сколько уже всего сделано.

Понемногу воздвигалось довольно внушительное сооружение, в котором по окончании строительства предстояло разместить экспозицию. Над созданием выставки работала творческая группа. Профессору Й. Ф. Шаутену принадлежит концепция постоянной экспозиции: как побороть страх, который человек

испытывает перед научно-техническим прогрессом. Идея состояла в том, что посетитель входит в непосредственный контакт с плодами научно-исследовательских и технических разработок, а все вокруг демонстрирует те блага, которые развитие науки и техники обеспечивает человеку в таких областях жизни, как питание, здоровье, жилье, средства связи и образование.

Воплотить эту мысль мы попросили Джеймса Гарднера, англичанина, широко известного своим умением передать идею посредством живописного изображения. Он разработал проект оформления. Затем создали девятнадцать рабочих бригад, по одной на каждую секцию, и они начали с энтузиазмом работать. Название экспозиции — «Эволюон» — принадлежит Жаку Клейбауру, и происходит оно от слов «эволюция» и «электрон».

Когда потребовалось решить, на какой уровень образования в среднем ориентировать экспозицию, остановились, в качестве стандарта, на уровне знаний шестнадцатилетнего учащегося средней школы. Впрочем, найдется что посмотреть и людям попроще. Сошлись также на том, что марка «Филипс» будет не на виду. Только на последнем из трех кольцевых выставочных этажей выделено место для рассказа об истории концерна.

Это был настоящий бег наперегонки со временем. По понедельникам, утром, до еженедельных заседаний правления, руководители проекта «Эволюон» приходили ко мне в кабинет, чтобы обсудить положение дел. Снова и снова мне говорили, что то-то и то-то ни за что к сроку не сделать. Я всегда отвечал: «Не волнуйтесь! Не успеете — ну и ладно. Попросим мальчиков из выставочного отдела закрыть пустые места картоном». Ничего страшней услышать они не могли. Что бы там ни было, никогда в жизни они бы не допустили, чтобы витрину, за которую они отвечают, закрыли картоном. Так что моя уловка срабатывала прекрасно.

В итоге здание оказалось дороже, чем мы рассчитывали, и даже имея полмиллиона посетителей в год, «Эволюону» не стать золотой жилой. Но дефицит составляет меньше одного процента нашего годового бюджета на общественную работу, и эти деньги себя более чем оправдывают. Более того, у «Эволюона» есть собственный бюджет для поддержания экспозиции в современном состоянии — и это преимущество, которым могут похвастать немногие научно-технические выставки.

Открыл «Эволюон» 24 сентября 1966 года принц Бернард. Это было большое событие, и тот факт, что на нем смогла присутствовать моя мать, придал ему дополнительную торжественность. Восьмидесяти восьми лет, она сидела в первом ряду, и когда пришла моя очередь говорить, я не смог удержаться

и попросил ее встать, чтобы все, кто так много слышал об «отце», Антоне Филипсе, смогли увидеть и «мать» концерна. Оглушительные аплодисменты, это было очевидно, согрели ей сердце, а для меня это стало одной из самых значительных минут того незабываемого дня.

В тот же день персонал преподнес компании прекрасный карильон — набор колоколов, установленный на башне рядом с «Эволюоном». Колокола зазвонили под звуки филипсовского оркестра: незабываемое сочетание музыки и зрелища. День был чудесный, по-летнему теплый, и когда появились оркестранты, обновившие свою красную парадную форму, на начищенных медных инструментах сияли солнечные блики.

Назавтра наше семейство ожидал сюрприз. Как сказали, в подготовке его приняли личное участие все директора заводов за пределами Голландии — 141 человек. После обеда мы с Сильвией и детьми вышли из «Вилевала», чтобы его принять. Мы не имели представления, что бы это могло быть, и терялись в догадках. Наконец появился трактор, таща за собой платформу, на которой был установлен еще один карильон, причем колокола его вдруг все зазвонили. Подарок, как и было задумано, установили у нашего дома. На колоколах выгравированы имена дарителей. Мы были в восторге, и по сей день восхищаемся им все снова и снова, когда он каждый час вызванивает мелодию. А когда мы гуляем в лесу и слышим звучащий в отдалении перезвон, нам кажется, что мы переносимся в сказку.

Год 1966 был триумфальным для «Филипса», для моей жены, для меня. Несколько лет спустя нас посетила, по причинам сугубо личным, скорбь. Ранним утром 4 января 1969 года скончался Франц Оттен, буквально через несколько дней после того, как ему исполнилось 72 года. В апреле 1968 года он вышел в отставку с поста председателя наблюдательного совета, произнеся поистине блистательную речь на ежегодном собрании акционеров. Прощаясь с ним над его могилой, я вспоминал его как крупного деятеля промышленности и моего близкого друга. Подлинные памятники Францу Оттену, на мой взгляд, — это многочисленные заводы и проекты, в Голландии и за рубежом, которые выросли под его вдохновенным руководством.

В декабре того же года умерла моя теща, госпожа Дигна Виландер-Хейн. Последние десять лет она провела с нами в «Вилевале». Мы очень ее любили, особенно дети, для которых «бабушка Дигна» была непременным атрибутом дома. Ее желание избежать длительной болезни милосердием Всевышнего было исполнено.

Вскоре, 7 марта 1970 года, скончалась в возрасте 91 года и моя мама. Это была личность необыкновенно трудолюбивая, ведомая по жизни мощным чувством социального сострадания. До самых преклонных лет она сохранила редкую волю. За работу в Красном Кресте во время первой мировой войны ее наградили и нидерландским, и бельгийским орденами. По случаю 60-й годовщины «Филипса» министр труда преподнес ей Рыцарский крест Льва Нидерландов, что для женщины — честь необычайная.

В последний год жизни она все еще поддерживала активную переписку, как и подобает главе семьи, со всеми своими многочисленными племянниками и племянницами. Будучи далеко за восемьдесят, любила поиграть в гольф. По меньшей мере раз в неделю я приходил к ней поболтать, поскольку она по-прежнему хотела быть в курсе всех дел компании. Сколько бы я ни рассказывал, все было мало. Где открыли какой завод, кто занял какой пост, как прошла последняя поездка за рубеж…

Она не жаловалась на неудобства преклонных лет, даже когда отказали ноги и пришлось весь день проводить в кресле на колесах. Но общаться с нами ей становилось все трудней. К счастью, конец наступил тихо и безболезненно.

Прощание с постом президента

Сороковую годовщину моей работы в «Филипсе» отметили в январе 1971 года многолюдным собранием, во время которого министр экономики наградил меня Большим крестом ордена Оранж-Нассау. Чествование закончилось впечатляющим парадом: посланцы всех стран, где имелись представительства «Филипса», промаршировали под своими национальными флагами, и каждое преподнесло мне подарок, характерный для этой страны. Конечно же, и моя любимая ассоциация «Эммерс», объединяющая работников цехов механической обработки, не могла не поздравить своего почетного члена! Два дня спустя в филипсовском центре отдыха было дано специальное варьете-шоу, в котором приняли участие филипсовцы из всей Европы.

После представления нас ждал еще один сюрприз. Мы с женой никогда не забудем того момента, когда в вестибюле выстроился мужской хор во фраках и мы вдруг распознали хорошо знакомые нам лица множества высших руководителей концерна. Эта музыкальная компания, собранная для такого случая под дирижерской рукой знаменитого руководителя Маастрихтского хора Кокелькорена, спела куплеты, темой которых послужила моя скромная персона. Пожалуй, эту капеллу

из облеченных ответственностью мужей можно было бы назвать самым высокооплачиваемым мужским хором в мире…

Еще один незабываемый для нас миг — приглашение в Королевский дворец, где королева наградила меня Золотой медалью «За предприимчивость и изобретательность». В то время единственным здравствующим нидерландцем, кавалером такой медали, был профессор Тейссе, выдающийся строитель дамб в Зёйдер-Зе и дельте Рейна и Мааса. У моего отца эта награда тоже была, но сам я ни на мгновение не почитал себя ее достойным, и потому просто лишился дара речи.

Мое семидесятилетие отметили вечеринкой «на четвертом этаже». Такие вечеринки вошли в обычай с тех времен, когда кабинеты руководителей концерна располагались на четвертом этаже нашего старого управления. И сейчас по таким поводам, как личное празднество кого-нибудь из членов правления, также организуются пирушки, на которые приглашаются буквально все, кто работает на верхних четырех этажах нового здания управления — члены правления, секретарши, швейцары, официантки и уборщицы. Теперь, когда настала моя очередь, я предложил карнавал. И тогда члены правления устроили настоящий показ мод, нарядившись в экзотические костюмы, преподнесенные мне в моих странствиях. Один за другим, наряженные арабами, индийцами или африканцами, появлялись они под речи, безжалостно меня высмеивающие. Да и персонал моего собственного офиса оказался ничуть не добрее моих коллег. Они сыграли скетч под названием «Один день из жизни президента», смотреть который без хохота оказалось решительно невозможно.

И тут настал момент, когда бразды правления пришлось передать преемнику. Я часто бывал свидетелем того, как старые капитаны промышленности, во всем остальном настоящие морские волки, терпели полную неудачу в том, что касалось выбора преемника, тем самым почти сводя к нулю все, чего им удавалось добиться в жизни. Сам я в этом отношении мог быть совершенно спокоен, поскольку, обсудив на правлении, мы единодушно пришли к выводу, что лучше кандидатуры, чем Хенк ван Ремсдейк, не найти. За плечами у него был огромный опыт работы на посту управляющего сбытом в Голландии, да и в качестве члена президиума «изнутри» знал, как организована деятельность президента. Этот человек обладает острым аналитическим умом, принадлежит к тому сорту людей, который предпочитает принимать решения, предварительно согласовав его с сотрудниками, и умеет обеспечить руководство, не нагоняя страху и не заводя любимчиков. Здоровье у него превосходное, и,

как бывший спортсмен (футболист был просто незаурядный, и прекрасно играет в гольф и теннис), обладает спортивным азартом. Мы знали, что и за рубежом отдают должное и его способностям, и нраву.

Поначалу ему пришлось нелегко, поскольку во второй половине 1970 года компания пережила довольно серьезный спад. Мы с Ле Клерком, вернувшись из длительной поездки по Дальнему Востоку, обнаружили, что осень оказалась хуже, чем ожидалось. В 1971 году «Филипсу» пришлось приспосабливаться к очень непростым обстоятельствам, что стало для ван Ремсдейка испытанием, из которого, однако, он и его команда вышли с честью.

Между тем мне было очень нелегко проститься с Международным советом концерна. В последний раз я стал свидетелем того, как мои добрые друзья собрались вместе. Отныне совет возглавил Хенк ван Ремсдейк, моя роль закончилась. С 1954 года я участвовал во всех бурных спорах совета, мне было трудно не чувствовать боли от расставания. Прощальный вечер этой конференции был отмечен впечатляющим ретроспективным обзором всех видов деятельности «Филипса».

Что до меня, то десять лет моего президентства пролетели как один миг. Конечно, оглядываясь назад, я очень хорошо вижу что тем не менее это был период, богатый событиями. Весь срок здоровье мое было как нельзя лучше. Это благодатное обстоятельство позволило и много путешествовать, и выполнять свои обязанности в Эйндховене. Однако трудно найти слова благодарности моим друзьям — членам правления. Проститься с ними мне оказалось трудней всего, и я не стыжусь признаться, что был глубоко растроган, когда по очереди обменивался с каждым из них прощальным рукопожатием. Мой преемник ван Ремсдейк принял под свое начало блестящую команду таких людей, как Ле Клерк, ван дер Путтен, Нордхоф, Касимир, Брек, Панненборг, Вейнс и ван Мурик. Покидая свой капитанский мостик, я со спокойной совестью оставил корабль на них.

Глава 21
За пределами «Филипса»

Когда дело касалось руководящей работы за пределами «Филипса», я придерживался иной линии поведения, чем мой отец. Тот был всецело поглощен «Филипсом». Конечно, он основал в Эйндховене множество учреждений, не впрямую родственных «Филипсу», включая Эйндховенскую телефонную компанию, филипсовский «Кооператив», школы и жилищные ассоциации. Однако обычно он избегал деятельности, выходящей за рамки «Филипса», такой, к примеру, как участие в работе профессиональных рабочих объединений. Меня же, напротив, живо интересовали все аспекты промышленной жизни.

После второй мировой войны, когда угольные шахты стали основой экономического возрождения страны, я вошел в состав Угольного совета. В те годы шахтеры котировались очень высоко. Их основательно готовили, им хорошо платили, и угольщики знали, что они — опора национальной экономики. Интенсивно шла разработка месторождений. Я находил, что опыт бригадной работы в угольных забоях уникален, и как социальные, так и технические его аспекты крайне меня занимали.

Угольный совет давал правительству рекомендации по обеспечению топливом в масштабах страны. Помимо добычи угля и коксохимической промышленности, важное место тогда заняли заводы азотосодержащих соединений. Также после войны большое значение придавалось местной добыче нефти. Затем, в 1960 году, когда я уже вышел из Угольного совета, были открыты крупные месторождения природного газа. В наши дни Государственная компания шахт (DSM) превратилась в крупный химический концерн, основное сырье которому все-таки поставляет матушка-земля.

Ассоциации наемных рабочих

После войны объединения наемных рабочих пришлось воссоздавать заново. Организацию Волтерсома, учрежденную немцами, конечно, распустили.

Новых организаций оказалось две — и я вошел в руководство обеих. Это позволило установить контакт с Фондом труда, где президенты рабочих федераций и председатели профсоюзов собирались по пятницам, чтобы обсудить социальные проблемы и

выработать рекомендации для передачи правительству. Именно в Фонде были заложены основы того доверия, которое позволяло нам откровенно разговаривать друг с другом. Каждый отдавал себе отчет в том, что на первом месте стоят потребности нашей обнищавшей страны, нашего народа, поэтому обычно прийти к общему мнению оказывалось не так уж сложно. На конференции в Ко-сюр-Монтрё президент Конгресса социалистических профсоюзов Эверт Куперс высоко оценил дух сотрудничества, установившийся в нашем Фонде труда.

Консультативный совет по военной продукции

В начале пятидесятых, когда Европа осознала, что с Востока грозит опасность, Голландия стала больше тратить на вооружение. Нидерландская промышленность, рассчитывая принять в этом участие, ощутила необходимость в регулярных контактах с отделами снабжения вооруженных сил. Тогда и был сформирован Консультативный совет по военной продукции. Его председателем стал промышленник, а членами — представители министерств экономики, обороны и иностранных дел (последний — в связи с НАТО). Кроме того, в совет вошли начальники отделов снабжения армии, военно-морского флота и военно-воздушных сил, председатель совета по военным поставкам, президенты различных профсоюзных конгрессов и представители промышленности. В течение десяти лет членом совета был и я, в последние годы — занимая пост председателя.

Добиться взаимопонимания поначалу было непросто. Основная задача армейских снабженцев — как можно быстрей и дешевле получить добротный товар. Остальное их не интересовало. Их нимало не волновали такие проблемы, как непрерывность производственного цикла, столь важная для промышленности (впрочем, флот тут исключение, ведь он работает с верфями на долгосрочной основе). Отношение промышленников к армии также не отличалось постоянством. В тяжелые времена производители бились за армейские заказы, но этот пыл спадал, едва только производственные мощности загружались в полную силу. Со временем мы научились лучше понимать друг друга. Я оставался в совете до тех пор, пока разъезды не стали отнимать у меня все больше и больше времени.

Наблюдательный совет мирового концерна

Меня часто приглашали войти в состав советов различных компаний. В нашем правлении мы придерживались того мнения, что разумней избегать такого рода внешней деятельности, но когда в 1948 году Генри Форд-второй поинтересовался, не соглашусь ли я стать членом совета компании «Форд-Нидерландия», я решил посоветоваться с правлением. В конце концов, «Форд» — это ведь особый случай.

Тут надо иметь в виду, что филипсовские отделения за рубежом нуждаются в том, чтобы в их советы входили толковые и влиятельные представители местного населения. Так что был известный смысл в том, чтобы один из наших руководителей стал членом местного совета другого крупного мирового концерна. В результате он мог выяснить, способен ли внести достойный вклад в работу, считаются ли с его мнением, и каково это, если не считаются, — ведь именно так и бывало с членами наших заморских советов, поскольку у многих из них недоставало промышленного опыта и руководство тамошних представительств консультировалось с ними нечасто. А кроме всего прочего, меня очень интересовало автомобильное производство.

Думаю, я оказался небесполезен. Скоро стало ясно, что нидерландское отделение «Форда» — это всего лишь филиал британского отделения, которому принадлежала большая часть акций. Поэтому внесенные нами конструктивные предложения застревали где-то на полпути. Поскольку я часто ездил в Америку и лично общался там с Генри Фордом, мы устроили так, что Амстердамская контора перешла под непосредственное ведение Детройта. После этого дела пошли куда быстрее. Мои поездки в Детройт были исключительно интересны. Я знакомился с мнениями людей, от которых зависел ход вещей, рассказывал им, что думаем мы в Амстердаме. Но и в этом случае неуклонно растущая ноша обязанностей перед «Филипсом» вынудила меня оставить эту работу. Однако впоследствии мои личные контакты с Дирборном возобновились ввиду совместной с «Фордом» работы над мотором Стирлинга.

Образование

Эта сфера никогда не переставала меня интересовать. После войны мы долго бились за то, чтобы открыть технический университет в нашем регионе, и истратили массу времени на всяческие конференции, заседания и обсуждения с чиновниками и парламентариями. Как бы то ни было, теперь у нас имеется первоклассный Технический университет, в котором учится

свыше четырех тысяч студентов. Доктор Холст, глава учредительного комитета, и доктор Хенк Доргело, первый ректор университета, внесли огромный вклад в организацию его работы. Университет, к счастью, не стал отделением «Филипса», хотя между учебным заведением, готовящим инженеров, и концерном, который в них нуждается, установилась естественная взаимосвязь.

Я часто говорю, что если технические школы готовят инженеров, то мы готовим профессуру для них. Уже в тридцатые годы сотрудники наших физических и прочих лабораторий становились профессорами. На первый взгляд это было потерей для «Филипса», но таким образом естественно укреплялась система высшего образования, и со временем мы пожинали ее плоды. К примеру, один из наших асов, Ратенау, после войны сказал мне, что его приглашают профессором в Амстердам. Я сказал: «Дорогой Ратенау, конечно, нам будет недоставать вас, но вправе ли мы лишать Амстердам прекрасного преподавателя?» Он уехал, но позже вернулся руководить одной из наших физических лабораторий. И это не единственный пример того, как ученые возвращались в промышленность.

Заботил меня также вопрос выработки технических навыков, необходимых для практического применения. И не только в ремесленных училищах, но и в средней технической школе нашего города, основание которой было заложено по инициативе моего отца в 1939 году. В 1940 году еще можно было продолжать строительство. Поэтому во время войны школа была возведена, и я стал первым председателем попечительского совета. Когда в 1942 году здание пострадало от бомбардировки, нам удалось распределить классы по другим зданиям. После войны школа быстро расцвела. Сегодня это среднетехническое учебное заведение, где получают профессиональную подготовку две с половиной тысячи учащихся, причем 2100 из них — на дневном отделении и 400 — на вечернем.

Все это касается образования в Голландии. Но однажды мне пришлось заняться образованием, только подумать, в Эфиопии! Впрочем, это было не научное, а начальное обучение.

В 1963 году, во время моего визита в Эфиопию, я посетил министра образования этой страны. Рассказал ему об успехах, достигнутых в одной латиноамериканской стране, — там по радио обучали людей читать и писать. По радио!

— Но это невозможно! — воскликнул министр.

— Ваше превосходительство, — сказал я, — я бы и сам не поверил, скажи мне кто-нибудь об этом раньше! Но месяца через два я пришлю вам человека, который знает, как это делается.

Соберете экспертов по образованию, он с ними все обсудит.

Идея ему понравилась, а я, вернувшись в Эйндховен, попытался найти человека, который бы в такой системе обучения разбирался. И что вы думаете? Никого не нашли! Похоже, его не существовало в природе. Тогда мы послали одного толкового парня в Латинскую Америку, чтобы он освоил там эти радиокурсы. Вернувшись, он написал дельный отчет, и тогда мы отправили его в Эфиопию. Прибыл он туда всего на месяц позже, чем я обещал, — с точки зрения эфиопа опоздание несущественное.

Этому парню пришлось преодолеть большие трудности — прежде всего ту, что он, конечно же, не знал амхарского языка. К счастью, он заручился сотрудничеством двух учителей, бегло говоривших по-английски, и с их помощью разработал учебный курс. По идее, в каждой деревне ученики должны были собираться в каком-нибудь помещении и слушать радио. Радиотексту соответствовал текст учебника. Тут возникла новая трудность. Эти люди не умели смотреть! У них никогда не было книг, они не знали, что такое газета, никогда не учились тому, как разглядывать картинку, чему наши дети учатся в процессе игры. Поэтому пришлось сначала учить их воспринимать рисованные изображения: это — крестьянин, это — плуг, это — вол. Потом перешли к буквам. Буква «А» везде одинакова: ворота с перекладиной. Потом взялись за амхарский алфавит, в котором 120 букв.

Через год, когда я снова приехал в Эфиопию, мы вместе с министром образования присутствовали на уроке. Занятия проходили в трех возрастных группах: в первой — дети от 8 до 12 лет, во второй — от 13 до 18, в третьей — те, кто старше. Уроки проводились в школе. Чтобы продемонстрировать радиометод, учитель с микрофоном сидел в одной комнате, а дети слушали громкоговоритель в другой. Кроме учебников, всем были розданы тетради и карандаши. Таким образом были организованы занятия во всех деревнях, где использовались радиокурсы.

Идея, как мне стало известно позже, провалилась. Мальчишки предпочитали играть в футбол. А среди тех, кто постарше, многие уже могли немного читать и писать и пошли на курсы в надежде, что это поможет им найти работу получше. Однако этот стимул оказался недостаточно сильным.

Тогда власти попытались придумать что-нибудь, что заставило бы людей посещать курсы, и со временем пришли к простому решению: по радиокурсам стали учить в тюрьме! Заключенным нравилось ходить в классы, и, выйдя на свободу, они уже умели читать и писать. Так что в итоге толк все-таки был.

Позже этот проект перешел от нас в ведение ЮНЕСКО.

Моя жена также занималась образованием. После войны она открыла среднюю школу для девочек, где обучение опиралось на христианские принципы без привязки к конкретному вероисповеданию. Двадцать пять лет Сильвия была президентом школьного совета.

Аэропорты

В шестидесятые годы меня попросили стать председателем комитета, учрежденного Палатой коммерции Брабанта с целью продумать вопрос о строительстве второго национального аэропорта в южной части Нидерландов. Было очевидно, что огромную роль в этом играет вопрос о месте расположения аэропорта. Скоро мы пришли к заключению, что для этого необходимо изучить вопрос о потребности в воздушном транспорте во всем регионе дельты Рейна, Мааса и Шельды, включая окрестности Льежа, Рур, Брабант, Фландрию, Зеландию и городскую агломерацию в треугольнике Роттердам — Гаага — Амстердам.

Остановились на том, что аэропорт хорошо бы разместить на линии, соединяющей Роттердам и Антверпен, но необходимо обговорить этот вопрос с бельгийцами, нашими южными соседями. Сейчас уже 1977 год. Решение так и не принято. Даже если аэропорт материализуется лишь через десять лет, все равно пора бы уже определить, где именно его строить. Иначе все приемлемые участки окажутся заняты!

Все эти дискуссии со всей очевидностью показали, что при решении вопроса о местоположении аэропорта чрезмерно ориентируются на позиции охраны окружающей среды, тогда как экономическим фактором пренебрегают. В любом комитете, собравшемся по поводу строительства аэропорта, найдешь сколько угодно экспертов по городскому и сельскому планированию, но представителей авиакомпаний или фирм, нуждающихся в воздушных перевозках (к примеру, туристических), там всегда не хватает. Это, на мой взгляд, странно. Ведь в обыденной жизни каждый, кто собирается открыть магазинчик, хочет прежде всего найти такое место, где к нему пойдет покупатель.

В этой связи не могу не вспомнить о другом вопросе, который отнял у меня массу времени и даже порой вызывал гнев. Я говорю о попытках начать строительство небольшого гражданского аэропорта в окрестностях Эйндховена. Сейчас у нас поблизости

есть только военная авиабаза, использовать которую гражданским самолетам разрешается, но там единственная взлетная полоса направлена прямо на Вунсел, самый густонаселенный город-спутник Эйндховена. Взлетную полосу следует передвинуть, и способ, каким это лучше сделать, — предмет постоянных дрязг между разного толка экологическими деятелями (которые, говоря по совести, предпочли бы этот аэропорт вовсе закрыть) и теми из нас, кто считает, что надежное воздушное сообщение жизненно необходимо для промышленности Юго-Восточного Брабанта. Надеюсь, что окончательное решение не заставит себя ждать.

ADELA

Мою работу в ADELA — Атлантической компании развития Латинской Америки — я считаю ответственным международным обязательством. Целью этой ассоциации является помощь социальному и экономическому развитию Латинской Америки посредством улучшения промышленного климата для развития свободного предпринимательства. Это делалось путем оказания технологической и финансовой помощи, а также участия, на вторых ролях, в существующих компаниях и новых проектах.

В Эквадоре с помощью ассоциации было открыто бутылочное производство. В Коста-Рике — цементный завод. В Никарагуа — лакокрасочный. Этот список я мог бы продолжать очень долго. Помимо того, ADELA обладает полномочиями собирать значительного размера займы на рынке ценных бумаг, позволяя на благоприятных условиях обеспечивать кредит новым предприятиям в трудный начальный период их существования.

Начало ADELA было положено в 1964 году. Среди членов-основателей — шведский банкир Маркус Валленберг, о котором я упоминал выше, Джордж Мур, в то время президент Первого национального городского банка Нью-Йорка, Эмилио Г. Колладо из корпорации «Эксон». Сегодня в ADELA сотни акционеров, среди них много концернов и крупных банков. Председатель ассоциации избирается сроком на три года (попеременно это то европеец, то американец). Когда в 1971 году настало время американскому банкиру Говарду Петерсену передать пост председателя европейцу, меня попросили сменить его. Только что уйдя в отставку с поста президента «Филипса», я с радостью согласился.

Поскольку до того я много путешествовал по Латинской Америке, у меня было представление о просторах этого континента и о его потенциале. Президент ADELA доктор Эрнст

Келлер, швейцарец, семнадцать лет проживший в Перу, обладал огромной энергией и с неиссякаемым энтузиазмом отдавался работе день и ночь, порой даже с угрозой для собственного здоровья. Работать с такими людьми мне всегда нравилось.

Это не была благотворительность. Это была работа, рассчитанная на получение прибыли. Мы ставили себе целью показать, что помощь и инвестиции в проекты могут со временем принести позитивные результаты.

Меня особо волновали вопросы социального развития этих стран. Есть и еще одна причина, по которой я любил эту работу, — приезжая в какую-нибудь страну, я, естественно, посещал предприятия «Филипса». Так я мог следить за развитием проектов, начатых еще в мое президентство.

Завершив свой срок в качестве председателя ADELA, я остался там членом совета. Эта работа приносила мне огромное удовлетворение, давая понять, в частности, что многие ведущие промышленники и банкиры не ограничиваются интересами своих компаний и своих стран, а воспринимают мир как единое целое. Такие качества я наблюдал у многих людей, не связанных с ADELA, — например, у Г. А. Вагнера, президента «Ройал датч шелл», Рене Беля из бельгийского концерна «Солвей», Дэвида Рокфеллера из банка «Чейз Манхэттен». Все они, подобно Альберту Плесману (KLM) и Роберту Кармайклу, представителю французской джутовой индустрии, проводили много времени в путешествиях.

Оглядываясь назад, я понимаю, какой подарок сделала мне судьба, позволив работать со столькими замечательными людьми. И какая жалость, что перегруженная обязанностями жизнь оставляет так мало шансов продлить дружбу после того, как исчерпывают себя непосредственные поводы для встреч!

Глава 22
Мой личный опыт

О сорока пяти годах моего служения «Филипсу» я думаю прежде всего с признательностью. Это была ни с чем не сравнимая привилегия — работать в динамично развивающемся концерне и даже руководить им в столь стремительные времена. Как сын своего отца, казалось бы, я был обречен пройти этим путем; но то, что я и впрямь сумел одолеть его, наполняет меня благодарностью.

Подводя итог своим воспоминаниям — а изложить их на бумаге оказалось куда сложней, чем я рассчитывал, — думаю об огромном числе людей, с которыми мне выпало сотрудничать. И это, пожалуй, самый большой источник радости, которую я черпал из своей работы. Упомяну лишь немногих, помогавших мне в последние годы: это Хан Планье, Тео Херменс, Хенк ван Эссен, Виллем ван Стратум, Тэн ван Леун, Рин де Грот и Боб Верхеке; а также Корри, Герда, Эллен, Клари, Йо и Теа. Они работали на совесть, при этом часто с делами сугубо конфиденциальными.

Мой личный опыт подсказывает, что во втором поколении связь между семьей основателя и работниками компании значит еще очень много. Мои родители, передав мне свою любовь к делу, свыше всего внушили непреходящую заботу о людях, связавших с компанией жизнь. С самого раннего детства невольно присутствуя при обсуждении важных дел, постоянно встречаясь с людьми, занятыми ответственным трудом, я впитал в себя множество сведений и представлений, которые легли в основу совершенно особого мировоззрения. В этом отношении детям, растущим в тех семьях, где родители облечены ответственностью, достается неоценимое наследство, даже если они не отдают себе в этом отчета. Чем старше я становлюсь, тем больше об этом думаю.

На других континентах, и уж конечно в Латинской Америке, отцы часто передают дела сыновьям, но в Европе это случается все реже, особенно в крупных компаниях. От лидера такой компании требуется столь многое, что это почти случайность, когда наследник основателя фирмы добирается до вершины. И все-таки у такой династической преемственности есть свои плюсы. Присутствие знакомого имени в руководстве внушает чувство стабильности, особенно в компаниях, имеющих филиалы за рубежом. В таких компаниях между руководством в центре и

на местах устанавливается тесная связь, и если в этом играет роль еще и семейная традиция, то чувство уверенности в завтрашнем дне усиливается. Люди в отдаленных частях мира думают: «Есть такой человек у нас в руководстве, который никогда не оставит фирму, чтобы поискать себе место получше». Более того, человек, носящий имя концерна, всюду желанный гость — и дома, и за рубежом. Мой отец широко пользовался этой привилегией, и я следовал по его стопам.

Подобная позиция неизбежно влечет за собой дополнительную ответственность. И в своей стране, и за рубежом нужно соответствовать высоким стандартам поведения. Физическая выносливость также существенна и, в свою очередь, требует строгой самодисциплины. Я давно уже отказался от курения и, как правило, не позволяю себе ни коктейлей, ни алкоголя. Полагаю, в этом кроется одна из причин того, что я деятельно работал до самой своей отставки. Надеюсь, этому примеру последует молодое поколение концерна, люди, которым приходится работать порой в очень напряженных условиях.

Я высоко ценил, растил и холил личные связи с «нашими людьми». В течение двенадцати лет я водил один и тот же добрый верный «Бентли», который так примелькался, что все его знали. Так вот, обгоняя на дороге какой-нибудь из огромных филипсовских фургонов, я всегда коротко нажимаю на клаксон и машу рукой. Ответный взмах руки водителя дает мне ощущение живого контакта. Точно так же радуюсь мимолетным приветствиям людей, когда бываю на наших заводах. Люблю слушать, как специалист поясняет экскурсантам принцип работы той или иной машины, и часто при этом мы обмениваемся понимающими взглядами. Конечно, это пустяк, мелкие жесты, но они много значат для меня и, возможно, для другого человека тоже.

Читателям, наверное, интересно, что думает по этому поводу третье поколение Филипсов. Есть ли у них живые узы с компанией? К моему нескрываемому восторгу, внуки моего отца, среди которых три моих сына, с энтузиазмом работают на «Филипсе». Где они завершат свой трудовой путь, зависит от них самих. Но, смею сказать, на мой взгляд, они больше интересуются работой, чем высотой своего служебного положения. И так тому и следует быть!

В наблюдательном совете

После того как я ушел в отставку с поста президента, меня

назначили председателем наблюдательного совета, основной обязанностью которого было поддержание связей с руководством компании. Мои отношения с концерном, таким образом, приобрели новое измерение. И тем важней было найти верный тон в выполнении этих обязанностей, тем более что незадолго до того наблюдательный совет облекли новыми полномочиями и его правовой статус изменился. Раньше совет рассматривался всего лишь как орган, пекущийся об интересах акционеров. По новому положению, однако, ему сообщался более широкий круг обязанностей, что соответствовало тому, как менялись в обществе представления о социальной функции промышленных предприятий. Согласно этим представлениям, производство товаров с целью получения прибыли не являлось более исключительной целью предприятия. Однако, как я уже говорил, эти идеи нашли на «Филипсе» применение гораздо раньше, так что, став председателем наблюдательного совета, я столкнулся с социальными сдвигами, нашедшими свое выражение в том числе в поправках к Закону о компаниях, которые придали нашим идеям конкретную правовую форму.

В особенности изменились отношения между наблюдательным советом и рабочими комитетами. Члены наблюдательного совета не назначаются более акционерами, а кооптируются, пополняя этот орган после того, как рабочим комитетам и акционерам предоставляется возможность рекомендовать или отвести каждую кандидатуру. Для переговоров с рабочими комитетами из членов наблюдательного совета сформирован небольшой консультативный совет. Я старался всемерно способствовать тому, чтобы эта новая форма сотрудничества окрепла, и думаю, мы значительно продвинулись на этом пути. Члены нашего центрального рабочего комитета настроены очень ответственно и мыслят критически, что, конечно, является их правом. Отношения же определяются обоюдным стремлением решать все проблемы наиболее конструктивно.

Наблюдательный совет обязан присматривать за тем, чтобы правление действовало корректно, но последнее управляет предприятиями и в конечном счете несет всю полноту ответственности. С этим общим правилом мне пришлось считаться. Однако всю жизнь проработав в «Филипсе», живя в Эйндховене и имея кабинет в главном управлении, я по-прежнему горячо интересуюсь всем, что происходит в компании. Многие проблемы естественным образом продолжают притягивать к себе мое живейшее внимание. Так, если я что-то заметил, то сообщаю об этом тому члену правления, который курирует данную сферу

деятельности, и тогда уж ему решать, надо ли что-то делать. А что касается моих поездок за рубеж, то, я знаю, люди обидятся, если узнают, что я был в стране, а к ним на предприятие не заглянул.

Как насчет будущего?

Меня часто спрашивают: «Как насчет будущего? Сможет ли «Филипс» разрастаться и дальше?»

С определенностью на этот вопрос не ответит никто. Спроси меня кто-нибудь в 1948 году, когда наш оборот составлял 650 миллионов гульденов, достигнем ли мы когда-нибудь оборота в 30 миллиардов, я бы, наверное, сказал: «Не знаю!» Так и сейчас, спроси меня, доживем ли мы до оборота в 100 миллиардов, отвечу тем же, потому что будущее ставит перед нами, и особенно перед крупными компаниями, много вопросов.

Вопрос первый состоит в том, обеспечена ли зона активности возможностью роста. Обладает ли ассортимент выпускаемых ныне товаров перспективой увеличения сбыта? Оптимальна ли себестоимость новых, запланированных к производству товаров или инвестиции так велики, что затраты не окупаются? Если рост производства экономически перспективен, по силам ли он организации в том виде, как она сейчас существует? Справится ли с ним руководство?

Ответ на последний вопрос, разумеется, зависит от людей. Способны ли лидеры производства настроить работающих так, чтобы те работали с рвением? Хотят ли они делиться ответственностью с другими? Есть ли у них для этого возможности? И в этом отношении характер человека важнее, чем его мозги, хотя и мозги должны в достаточном количестве иметься.

Затем следует еще один важный вопрос. Допустят ли неограниченный рост компаний местное население, парламент, общественное мнение? Если крупная компания развивается должным образом и придерживается неких «базовых принципов», выполняя перед обществом определенные обязательства, я думаю, все будет в порядке. Но если руководство компании ведет себя глупо и неосмотрительно, дело может застопориться.

Что касается ассортимента продукции, на будущее «Филипса» я смотрю с оптимизмом. Конечно, всё, в том числе и спрос на товары, которые мы производим, зависит от степени благосостояния населения. В этом контексте я, конечно, прежде всего думаю о бытовой технике, но не меньше, к примеру, и о

больницах. Число их растет по всему миру, и если этот процесс продолжится, работы нам хватит. Оснащение дорог также остается на нашем попечении. Если на новоосвоенных территориях появится столько автомобилей, сколько их сейчас на Западе, тысячи километров дорог предстоит осветить и оснастить автоматикой контроля за дорожным движением. Кроме того, расширится сеть воздушного сообщения, улучшится оснащение аэропортов, и в первую очередь это коснется развивающихся стран, которым приходится осваивать такие огромные пространства, что сети дорог недостаточно.

Естественно, возрастет спрос и на средства коммуникации, такие, как спутниковое телевещание и мобильные телефоны. Электронные цепи, неуклонно уменьшаясь в размерах, займут свое место в обеспечении контроля за загрязнением окружающей среды или, к примеру, в моторе Стирлинга. Также отыщется дело в областях, пока неизведанных. Дорожному сообщению, по крайней мере в Голландии, требуются мосты. Без сварочных аппаратов мостов не построишь, причем сварочные прутки, в свою очередь, проходят испытание под лучами рентгеновского оборудования. Точно так же нуждаются it сварке трубопроводы, протянувшиеся в наши дни на тысячи километров.

Тут встает не последней важности вопрос. Люди. Кто будет выполнять эту работу? До сих пор наши работники прибывают в основном из Европы или США, но со временем придется искать их в других странах — всюду, где люди хотят работать и готовы принять на себя ответственность. Естественно, в Голландии голландцы имею; на «Филипсе» право приоритета. Они всегда славились трудолюбием. Погружаясь в проблему с головой, столетие за столетием они рождали на свет людей с предпринимательской жилкой. Порой может показаться, что в наши дни этот дух ослаб, но пока что удается найти охотников поработать на славу даже в местах, не слишком приспособленных для комфортабельного житья. И за ними, конечно же, следуют их жены. Я с величайшим почтением отношусь к этим женщинам, которые умудряются наладить быт в труднейших условиях дальних стран и, более того, всегда стараются сделать что-то для народа, среди которого живут. В этом отношении у меня в будущем «Филипса» нет никаких сомнений.

Люди часто недооценивают ту роль, которую многонациональные корпорации вроде «Филипса» играют в распространении благосостояния в странах, лежащих за пределами Европы, и в развитии мировой торговли. Ведь едва развивающаяся страна приобрела политическую независимость, следующий ее шаг — уменьшить экономическую зависимость от

внешней помощи, а это означает развитие собственной промышленности. Нужны заводы, чтобы выпускать товары, необходимые населению страны и по возможности пригодные к экспорту. Нужны маркетинговые исследования, проектная и техническая помощь при строительстве заводов и планировании производства, станки и инструменты. Очень важно при этом, чтобы вся система была самодостаточной, работоспособной и не обанкротилась через пару лет. И не менее важно получить гарантии постоянной технической помощи с тем, чтобы поступление информации о современных методах производства и проектно-технической документации, направленной на усовершенствование выпускаемого товара, со временем не прекратилось.

Обычно лишь крупные многонациональные компании в силах соответствовать всем этим условиям. Только они могут рискнуть необходимым для этого капиталом, поскольку производство в первые годы своего существования, как правило, приносит убытки, а местные капиталы привлечь неоткуда. Только они могут обеспечить производство специалистами, которые имеют опыт организации производства с нуля и знают, как наладить работу в заокеанских странах, часто в самых примитивных условиях.

«Филипс» построил в Утрехте экспериментальный завод, на котором производство адаптируется к условиям развивающихся стран. Вместо того чтобы пользоваться современными, самыми ухищренными и дорогими станками, сводящими к минимуму участие обслуживающего персонала, там изучают, как наипростейшим способом изготовить деталь, к примеру, для радио- и телеприемников, пользуясь небольшими ручными прессами и дешевым инструментарием, тем самым обеспечив работой больше людей. Затем уроженцев страны готовят к работе с этим оборудованием.

Такой способ адаптации методов производства к местным возможностям оказался удачным, и утрехтский завод передает свой опыт по всему миру. Знания, накопленные в одной стране, можно использовать в других. Будущим поколениям предстоит много работать, чтобы удовлетворить потребности стран третьего мира, и такие компании, как «Филипс», будут играть в этом важную роль.

Сюрприз

Весной 1975 года самолет, принадлежащий нашей

авиаслужбе, подхватил меня в Лондоне. Как всегда, я занял правое пилотское кресло. За моей спиной жена просматривала доставленную из Эйндховена почту. Она подала мне письмо из Лувенского университета. Ничего не подозревая, я начал его читать. Декан факультета прикладных наук, профессор П. де Местер, сообщал, что в связи с 550-й годовщиной основания Лувенского католического университета мне присваивается, наряду с другими кандидатами, почетная степень доктора наук. Я не смел и думать о такой чести.

Четыре месяца спустя я принял участие в необыкновенной церемонии. Длинная процессия профессоров, предваряемая четырьмя герольдами, прошла по древним улицам Лувена к церкви святого Петра, где под пение студенческого хора отслужили торжественную мессу. Присутствовали вице-ректоры всех университетов, которые старше Лувенского, а также всех нидерландских университетов. В многоцветных облачениях они представляли собой живописное зрелище. Затем в большом зале университета двенадцати почетным докторам вручили дипломы.

На этой элегантной церемонии присутствовали мои друзья — члены правления, а также большинство моих детей. Я стал продолжателем семейной традиции, поскольку теперь, подобно моему дяде и моему отцу, мог называть себя «доктор Филипс». В обосновании говорилось, что господин Ф. Й. Филипс выдвинут на соискание степени почетного доктора:

— за то, что с самоотдачей выполнял свои обязанности инженера и, в качестве инженера-руководителя, способствовал развитию международного концерна;

— за заботу о социальном благополучии и за плодотворные инициативы, поддержку и всестороннее поощрение университетского и среднего образования и научно-технических исследований;

— за то, что его имя символизирует множество изобретений, сделанных конструкторами по всему миру.

Это событие, для нидерландского промышленника не католического вероисповедания, выходило за рамки привычного. Ранее мне уже оказали честь, сделав командором папского ордена святого Григория Великого, но наивысшей честью для нас с женой было получить личную аудиенцию у каждого из трех последних пап: Пия XII, Иоанна XXIII и Павла VI.

Мое мироощущение

В чем состоит или, вернее, должна состоять цель

промышленника? Прежде чем ответить на этот вопрос, позволю себе выразить свое мироощущение.

Я твердо верю, что человек способен к переменам. Это не значит, что в результате он станет суперменом или святым. Но осознав, в чем ты был не прав, можно обрести новую систему жизненных ценностей. Конечно, чтобы претерпеть такую «внутреннюю революцию», нужна помощь. И она вполне достижима. Сделай шаг в этом направлении, и Бог доделает остальное.

В своей книге я старался подчеркнуть: это мое убеждение — отнюдь не только теория. Это опыт. Если бы тот факт, что когда человек слушает, то Бог говорит, а когда человек подчиняется, то Бог действует, не стал конкретным опытом моей жизни, не думаю, что мне было бы позволено прожить жизнь так, как я ее прожил.

Я убежден, далее, в том, что все конфликты в мире происходят как столкновения между людьми, а не между организациями. В наши дни очень любят поговорить о структурах. Некоторые верят, что стоит создать «правильную» структуру, и все пойдет как по маслу. Я же полагаю, что при всей важности структур и организаций решающий фактор всегда — человек. Самые лучшие из структур работают лишь до тех пор, пока люди деятельно ориентированы.

Поэтому для меня послевоенная история есть не поступательное движение безличных исторических сил, а история личностей. Таких личностей, как Шуман, Аденауэр, де Голль, Черчилль, Сталин, Мао, Эйзенхауэр, Садат, Шмидт. И, разумеется, основополагающее влияние индивидуальностей действует не только в политике, но и в промышленности. Побудительные мотивы, которые движут людьми, определяют будущее стран и организаций.

Я верю — и это опять же основано на повседневном опыте жизни, — что у Создателя есть план. План этот таков, что в мире достаточно всего для всех, и каждый может участвовать в его выполнении.

Как и все остальное, промышленность занимает в этом плане отведенное ей место. Следовательно, люди, занятые в индустрии, должны уметь работать в команде, не испытывая бесконечного напряжения. Это возможно — я могу привести тому бесчисленные примеры. Но сначала мы должны сойтись на том, какова роль промышленности в нашем мире. На мой взгляд, это служение. Промышленность в целом, подобно отдельным людям и организациям, предназначена служить тому обществу, частью которого является.

Необходимость облечь это понимание во внятные дефиниции преследовала меня в течение многих лет. Наконец в 1969 году мы уселись за «круглый стол» с работниками нашего отдела социальных вопросов, включая его главу Пита Дронкерса, и набросали вариант документа. Затем на конференции в Ко-сюр-Монтрё обратились к представителям британских профсоюзов, что они по этому поводу думают. Ведь если мы, управленцы, разработали толковый документ, а рабочие думают, что он ничего не стоит, то и впрямь грош ему цена. В сентябре 1970 года на Международной промышленной конференции в Сан-Франциско я выступил с этими идеями перед 500 ведущими представителями мировой индустрии, а в 1972 распространил этот документ, получивший название «Основные положения», в более широких кругах.

О целях компании

В 1975 году правление «Филипса» выпустило документ, в котором формулировались основные представления о целях компании. В огромной степени этот документ опирался на мысли, изложенные в 1969 году. В окончательной версии, однако, один элемент выделился из первоначального текста: это положение касательно экологии и окружающей среды, занявшее теперь в общественном сознании куда более важное место.

Думаю, этот документ заслуживает того, чтобы привести его полностью. Вот он:

ОТНОСИТЕЛЬНО ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

Индустриальное предприятие играет в обществе важную экономическую и социальную роль. Его основная функция состоит в производстве товаров и обеспечении услуг. Таким образом, оно обеспечивает рабочие места, прибыль и возможности для развития личности многим в пределах и за пределами предприятия. Рыночная экономика, в которой оно действует, является стимулом к разработке новых товаров и методов производства, а также новых форм организации труда. Научные исследования, выполняемые на предприятии и направленные на потребности будущего, пополняют собой научный потенциал общества. Все эти факторы позволяют индустриальному предприятию иметь положительное влияние на рост благосостояния общества.

Частные предприятия, особой характеристикой которых являются инициативность, гибкость, предприимчивость и готовность брать на себя риск, должны обладать достаточной

свободой действий, чтобы иметь возможность приспосабливаться к постоянно меняющимся обстоятельствам. От частного предприятия, в свою очередь, следует ожидать понимания своего положения и своих обязательств перед обществом.

Рост взаимодействия между предприятием и обществом привел «Филипс» к необходимости сформулировать для себя некоторые основные положения политики предприятия.

Основные положения

* Выполняя свои функции, «Филипс» имеет целью обеспечение непрерывности своего существования. Непрерывность эта осуществляется при необходимом условии прибыльности и является жизненно важной как для работников предприятия, так и для вкладчиков капитала, для непосредственно вовлеченных представителей третьих сторон, для общества в целом.

* «Филипс» обязан, следовательно, обеспечить себе достаточно прочное финансовое положение, что влечет за собой такой возврат капитала, который адекватен для разумного вознаграждения держателей акций и других лиц, обеспечивающих финансовые ресурсы и способствующих, таким образом, необходимому самофинансированию операций и инвестиций.

* «Филипс» считает своей задачей по отношению к работающим следующее:

— организовать работу таким образом, чтобы каждый мог оптимально использовать свои навыки и дарования и принять на себя посильную ответственность;

— обеспечить безопасные и удовлетворительные условия труда;

— обеспечить адекватную информацию и двустороннюю взаимосвязь на всех уровнях организации;

— поощрять развитие системы представительских производственных совещаний.

* Условия найма должны соответствовать разумным потребностям всех рабочих и служащих, позволяя компании привлечь и удержать квалифицированный персонал. «Филипс» готов вести переговоры по этим вопросам с ассоциациями, представляющими интересы работающих.

* «Филипс» взаимосвязан с многими общественными группами — своим персоналом, акционерами, поставщиками и клиентами, жителями тех мест, где расположены его предприятия, а также широким разнообразием прочих групп, — и

признает интересы каждой из них.

* В связи с растущим взаимодействием между различными общественными группами «Филипсу» необходимо простирать свои контакты за пределы групп, входящих в сферу его деловых интересов. «Филипс» устанавливает отношения с такими социальными институтами, как учреждения образования, религиозные и культурные организации, и готов воспринять представления и стимулы, проистекающие из этих контактов.

* «Филипс» придает огромное значение тому, чтобы выпускаемая им продукция была удобна в употреблении, прочна, безопасна и отвечала предъявляемым к ней требованиям. Говоря шире, «Филипс хотел бы, чтобы выпускаемые им товары отвечали потребностям общества.

* «Филипс» остро осознает необходимость ответственного и экономного использования таких природных ресурсов, как вода, жизненное пространство, воздух и естественное сырье.

* «Филипс» стремится способствовать экономическому и общественному развитию тех стран, где расположены его предприятия, действуя в согласии с местными условиями и культурными традициями. В рамках структур социального и правового порядка он будет работать на благо всех сфер, где это совместимо с теми задачами, которые он перед собой ставит.

Будущее частного предпринимательства в известной мере зависит от того, как оно выглядит в глазах различных общественных группировок. Таким образом, крайне важно, чтобы политика предприятия была выражена ясно и недвусмысленно.

Одним из побуждений, толкнувших нас к написанию этого документа, явилось желание внести свой вклад в улучшение взаимоотношений между промышленниками и профессиональными союзами, руководством и трудящимися. Объединение усилий в индустрии — животрепещущий вопрос во многих странах Запада. Кипящие ныне вокруг этого споры ведут к бесплодной борьбе за контроль, и результаты ее могут быть разрушительны.

На мой взгляд, нам, управленцам, следует отказаться от оборонительной позиции. Можно стенать и жаловаться на то, что многое в мире устроено плохо, но есть одно место, где мы и впрямь способны сделать что-то реальное, и это наша компания. Тут мы в силах создать систему связи, коллектив, рабочую атмосферу. А приведя в порядок собственный дом, можно рассчитывать и на результаты вне его.

Я считаю, что вовлеченность в работу — вопрос не структуры, а отношений. Можно начать прямо с той точки, в которой

находишься. Принимая решения, учитываем ли мы мнения других? Вовлеченность начинается сверху, но она должна пронизывать всю структуру компании до самого низа. Чтобы внедрить это в жизнь, требуется приложить немало труда. Что толку размахивать лозунгами о сотрудничестве, когда рабочие побаиваются бригадира, а начальник цеха кричит: «Твой босс, может быть, и не прав, но все-таки он твой босс!»

Поколениями считалось, что начальник никогда и ни за что не должен ни показывать слабостей, ни признавать ошибок. Но если мы хотим, чтобы в наших компаниях создалась новая атмосфера, атмосфера всеобщей увлеченности, ситуация должна измениться на всех уровнях. Когда человек, облеченный властью, привык говорить: «Сделать надо то-то, вот таким образом и никак иначе!» — ему ох как непросто сказать: «Задача следующая. Давайте теперь обсудим, как это лучше сделать». Непросто начать вдруг спрашивать совета у людей, находящихся под твоим началом, но когда это сделаешь, в самом деле создается совсем иной климат.

Вовлеченность без ответственности, однако, приводит к непростительной трате сил и времени. Когда меня спрашивают, как далеко может зайти сотрудничество, я отвечаю: до границ той ответственности, которую люди готовы и способны на себя принять. Важно, чтобы каждому на его рабочем месте было дано ответственности по максимуму. А чтобы отвечать за что-то, человеку нужно иметь как можно больше информации. Поэтому универсальной нормой должны стать регулярные совещания. Жизненно важные решения, однако, остаются прерогативой руководителей. В случае ошибки тогда ясно, кого винить; если же, напротив, дела идут хорошо, ясно, кого хвалить.

Я верю в свободное предпринимательство, поскольку убежден, что именно эта система взращивает наилучших руководителей. Случаются, конечно, и исключения, но в целом, наиболее способные люди и в самом деле выделяются из окружения и выдвигаются на ответственные посты.

Современные методы управления опираются на использование компьютеров, и нет сомнений в том, что компьютеры помогают в принятии решений, обеспечивая руководителя относящимися к делу данными. Однако, когда берешь человека на работу, его характер важнее его диплома, в равной степени и решение значимее компьютерных данных. Окончательный выбор основывается не только на фактах. Тут важны опыт и кругозор. В конечном счете руководитель должен следовать внутреннему убеждению, внутреннему голосу, подсказывающему, что важно, а что — нет.

Нет, я не говорю, что управление — род магии. Но я верю, что весь наш мир представляет собой систему. Есть законы природы, подобные силе гравитации, не подчиняясь которым, мы рискуем жизнью или здоровьем. Человек, пренебрегающий красным сигналом светофора, скорее всего, окончит в больнице. Точно так же существует нечто вроде моральной вселенной, в которой действуют моральные и духовные нормы. Можно пренебречь и этими нормами, но к добру это не приведет. Сталкиваясь с моральной альтернативой в своей частной жизни, человек оказывается на перепутье. Сделав неверный выбор, он пойдет в ошибочном направлении. Может быть, это скажется и не сразу, но скажется непременно.

Примерно так же обстоят дела и в руководстве промышленностью. Конечно, руководитель обязан рассмотреть любое дело с точки зрения его прибыльности, но при этом никак не вправе забыть о своем долге по отношению к своим работникам, своей стране, всему миру.

Моральные нормы? Они связаны с христианским наследием и культурными традициями Запада. Сохранятся ли моральные нормы, если наследие будет разрушено? Это задача, требующая от нас максимума усилий. Нам понадобятся и глубокие внутренние перемены, и готовность бороться здесь и сейчас, а не плыть по течению, покоряясь обстоятельствам. Западу уже не раз удавалось отбиться от атак на его духовные основы. Я верю, что целью Создателя и впрямь было, по выражению Фрэнка Бухмана, наполнить наши руки работой, желудки — едой, а сердца — действенной, приносящей глубокую радость верой. Ту же цель должны ставить себе и мы, предприниматели.

Заключая этот обзор моей сорокапятилетней работы в большой межнациональной компании, хочу обратиться к молодежи. В больших компаниях захватывающе интересно работать, и в Европе, и за ее пределами. Целый мир ждет вас. Но вы должны хорошо отдавать себе отчет в том, во имя чего работаете и каких результатов от себя ждете.

А «Филипсу» я бы хотел пожелать следующего: пусть он продолжает играть ту роль, какой заслуживает, ради которой и я, и многие другие работали не покладая рук. И снова приходит мне на ум фраза из предисловия к этой книге: «Филипс» должен быть созидательной силой — лекарством, а не болезнью этого мира.

Постскриптум,

по просьбе автора написанный его старшей дочерью Дигной Хинтцен в 1975 и 2000 годах (специально для русского издания) и его младшим сыном Фрицем в 1977 году.

Глядя на отца

Старшую дочь связывают с отцом особые узы. От моего мне досталась любовь к птицам, — остальных детей это как-то совсем не задело! Однажды весной, когда мне было десять, мы с вечера на велосипедах отправились к дому одного нашего приятеля, чтобы с утра пораньше понаблюдать за птицами. Именно там я единственный раз в жизни видела в естественных условиях выпь. Как много отец знает о птицах! И не меньше — об истории и архитектуре. Этими познаниями он щедро делился с нами во время наших велосипедных странствий по брабантским деревням. Но, боюсь, попытка в одно дождливое воскресенье объяснить дочкам, как работает мотор, оказалась не так успешна…

В послевоенное время, когда за столом нас было семеро плюс молочная сестра, мы галдели во время трапез, как галки. Никакого общего разговора не было и быть не могло, и потому, наверное, отец никогда не рассказывал о своей работе ничего серьезного, а только, время от времени, что-нибудь забавное. Однажды мы вырезали из вечерней газеты карикатуру с подписью: «Не стреляйте в папашу, пусть он вас еще посмешит!» Наверное, это наше «легкое» отношение и помогало ему сохранить какой-то баланс в жизни, ведь все больше и больше людей по всему миру смотрело на него снизу вверх. Мы подшучивали над его увлечениями, над его любовью к оловянным кружкам и прочему антиквариату, над заморскими нарядами, которые ему часто дарили в его поездках и в которые он любил наряжаться для домашних представлений. Прочими его специальностями были — и есть — дар карикатуриста и порой прямо-таки блестящее исполнение песенок, для чего он наряжается брабантским крестьянином — синяя рубаха, красный шейный платок и черная шапка. Он поразил всех гостей, сделав это под занавес театрального представления, устроенного филипсовцами по случаю сорокалетия его работы в фирме.

Как отец он всегда был очень заботлив, но только побывав с ним за границей, я начала сколько-то понимать, как предан он «Филипсу». В течение нескольких лет моей работы в движении «Моральное перевооружение» в Латинской Америке я посещала с

ним филипсовские предприятия в разных странах этого континента, да и позже сопровождала туда родителей, порой в качестве переводчика с испанского и португальского. Ведь местному переводчику бывает трудно уловить точное значение того, что говорит отец, или передать его шутки!

В этих путешествиях меня больше всего поразили несколько вещей. Во-первых, то, как отец входил в местную специфику. Помню один ужин в Икитосе, городе на берегу Амазонки на востоке Перу. Принимали отца мэр и командиры местного гарнизона армии и флота. Он рассказал им, какова в милях протяженность водных путей в Голландии, и приятно поразился тому, с какой готовностью слушатели схватились за мысль понастроить мостов и дорог в необъятных джунглях.

Впечатляли его познания в истории разных стран, предвидение путей их развития. Однажды отец беседовал с президентом одной латиноамериканской страны, марксистом по убеждениям. Заговорив об истории этого народа, он коснулся тех опасностей, которые, на его взгляд, подстерегали его страну в будущем. Встреча продлилась гораздо дольше отведенного ей времени, и молодой директор филипсовского предприятия, который при этом присутствовал, сказал мне позже: «Никогда не думал, что с этим президентом можно общаться как мужчина с мужчиной. Господин Филипс говорил с ним прямо-таки как отец. Мне многое стало ясно».

Но сердцем во время таких поездок отец прежде всего стремится к «нашим людям», филипсовскому персоналу, будь то голландцы или местные. Он всегда настаивает на том, чтобы была устроена встреча с ними и их женами. А выступая перед ними с речью, и впрямь похож на отца, обращающегося к эмигрантам-детям. Однажды мы были на обеде в пригороде Боготы в Колумбии, где он принялся отчитывать сверхретивых сотрудников за то, что они ради работы забывают о семье. «Если вы несчастливы дома, то не сможете справляться с работой, как бы вам ни хотелось произвести впечатление на своего начальника, — сказал он, а потом прибавил: Надеюсь, что, даже напрочь забыв о приезде «старика Филипса», вы будете помнить эти мои слова».

Конечно, во время этих поездок он всегда заботится об интересах «Филипса». Коли еще один разговор с министром местного правительства поможет делу, отец всегда к этому готов. Но если выдастся свободная минутка, он предпочтет побольше узнать о той стране, где находится. К примеру, увидев рабочих, раскапывающих инкские руины, скажет: «Вон тот парень носит золотые часы, хотя и одет так же, как остальные. Уверен, он

сможет нам растолковать, что они здесь делают. Пойди и спроси его». И потом непременно последует интересная, насыщенная фактами беседа.

Благодаря отличной физической форме, при всяком удобном случае поддерживаемой то прыжком в плавательный бассейн, то игрой в теннис, отец прекрасно справляется с напряженным рабочим днем, длящимся порой допоздна.

Во время таких поездок фраза «Будут только свои» никогда не означает: семья. Нет, сюда включаются директор местного завода и его жена, а также представитель Эйндховена, ответственный за этот регион. И жена этого последнего, находящаяся в Голландии, тоже никогда не бывает забыта. Ей отправят открытку, или телеграмму, или какое-нибудь изделие местных умельцев в утешение за временную разлуку с мужем. Так создаются узы дружбы, почти семейного родства. Один из таких региональных представителей однажды рассказал мне, что был в Сан-Паулу с моими родителями, когда его настигла весть о смерти матери. Рано утром родители позвали его к себе в номер, говорили с ним о потере, обсуждали, следует ли ему уехать. «Под конец они со мной помолились. Я никогда этого не забуду».

Мне следует отметить еще одно свойство отца, думаю, что завидное, но доставляющее массу хлопот тем, кто несет ответственность за его программу. Это удивительная свобода от диктата времени и вместе с тем способность распознавать черты непреходящей важности. Однажды мы остановились с ним в Лондоне у отставного армейского полковника и его жены, очаровательных пожилых людей. Мы провели там только одну ночь и рано утром должны были уехать. У отца была назначена встреча с кем-то из английских промышленников, надо было застать того дома за полчаса до того, как он уедет в свой офис. Таким образом, у нас оставалось лишь четверть часа на завтрак, и английский завтрак при этом! (Они славятся своей основательностью.) Я сразу заподозрила, что в пятнадцать минут мы не уложимся, а уж когда полковник завел какую-то длинную историю, которую мой отец стал слушать с видимым удовольствием, поощряя рассказчика вопросами… Я сидела как на иголках. Наконец мы вышли из-за стола, и отец сказал мне: «Знаешь, они такие славные люди. Я решил, что не могу не уделить им немного времени». Не помню, как прошел дальше наш день, но эти слова врезались мне в память.

И разве не то же свойство заставляло отца сказать людям, зимним утром собравшимся у него в кабинете: «Послушайте, лес вокруг «Вилевала» сегодня такой красивый. Деревья в инее, снег сверкает на солнце. Вам следует поехать со мной на машине и

увидеть все это. Пройдут годы, и никто не вспомнит, сколько писем мы написали сегодня утром, а такая прогулка останется с нами на всю жизнь».

Ему принадлежит идея «Эволюона», постоянной выставочной экспозиции на тему взаимоотношений человека и техники, которую поначалу оценили немногие. Сейчас толпы посетителей всех возрастов доказывают, как он был дальновиден.

Это же безошибочное представление о том, что со временем приобретет значимость, заставило его настоять на том, чтобы директора всех филипсовских предприятий со всего мира собрались на празднование 75-летия концерна: «Общее участие в таком событии когда-нибудь потом, в старости, когда человек так одинок и жаждет общества, будет согревать им сердца». Как же он оказался прав! Это были и впрямь незабываемые дни.

То же касается и семейных празднеств, когда он со всего света собирает вокруг себя всех своих детей и внуков: «Жизнь так коротка, а мы так мало бываем вместе…» И при возможности приглашается еще и внушительное число двоюродных братьев и сестер.

Отец не из тех людей, кто направо и налево рассказывает о своей вере. И все-таки вы сразу поймете, когда он рассчитывает на собственные способности и обаяние, а когда, зная свои пределы, ищет совета и вдохновения «свыше». К голосу «свыше» он удивительно восприимчив. Думаю, этот голос и направлял отца к сердцам его бессчетных собеседников, и он же подсказывал, как взять верную ноту, обращаясь к большим массам людей.

Дигна Хинтцен-Филипс, 1975 г.

Сын об отце

Когда отец попросил меня написать о его автобиографии с точки зрения сына и прибавил, что ему это весьма важно, я почувствовал себя очень польщенным и согласился, не успев подумать, что за этим кроется. Одно дело — поболтать с ним самим или поговорить о нем с друзьями или знакомыми. В обоих случаях я знаю, с кем говорю, и вижу, как мои слова воспринимаются. Если что не так, я могу уточнить свою мысль, поправить себя. Но общаясь с вами, человеком мне незнакомым, я становлюсь в тупик. Кто вы? Интересно ли вам, что думает об авторе его сын? И, с другой стороны, что, собственно, я хочу вам сказать? До какой степени я хочу — смею — открыться в том, что кажется мне абсолютно личным в моих с ним отношениях? Вопросы простые, но как ответить на них?

После шести месяцев раздумий я решился продолжить по двум причинам. Во-первых, у меня просто не хватает духу подвести отца. Во-вторых, когда требуется донести мысль до аудитории, во мне разгорается истинно миссионерское рвение. Мысль же моя в этом контексте состоит в том, что на разных стадиях моей жизни я щедро пользовался отцовской проницательностью и его практической философией, и дай Бог каждому такого советчика! Поэтому я хочу воспроизвести здесь некоторые его советы, выраженные где его собственными словами, как я их запомнил, где моими (там, где память не сохранила цитат), но определяющие мысли в любом случае — его.

Ссоры

«Ничего страшного, если вы ссоритесь и деретесь, но лишь при том условии, что после ссоры вы немедленно обсуждаете происшедшее». В практическом смысле это означало, что враждующие стороны, на которые мы, семеро детей, делились, прибегали к следующей процедуре перемирия:

каждая сторона предлагала свои извинения «оппозиции» за іу роль (совершенно ясно, что незначительную!), которую она сыгрп ла в разгоревшемся конфликте;

обе стороны старались найти приемлемое решение на основе того, «что правильно», а не того, «кто прав»;

если это не срабатывало, стороны апеллировали к матери, чтобы найти решение проблемы.

Конечно, конфликты наши были яростными и достаточно частыми — ангелов в нашей семье нет! — но, благодаря этому подходу, тучи разгонялись довольно быстро. Затяжных и непримиримых войн не было. Не припомню, чтобы когда-нибудь лег спать с неразрешенной проблемой.

Учение и развитие

«Ум, который необходим, чтобы преуспеть в школе, многими слишком переоценивается. Конечно, некоторая сумма знаний в жизни необходима, но, на мой взгляд, гораздо важнее, чтобы ты стал человеком приятным и достойным доверия, личностью, с которой другие смогут сотрудничать. Вот почему я думаю, что тебе очень полезно играть в командные виды спорта. Только посредством практического опыта можно понять, что такое

работать в команде».

«Если бы учителя время от времени перемежали свою оторванную от жизни преподавательскую работу с практическими занятиями, они бы гораздо лучше понимали, в каких именно качествах молодых людей отчаянно нуждается общество».

«Порой сталкиваешься с людьми, человеческая зрелость которых, то есть чувство соразмерности, чистота и целостность, отстает от уровня их развития с точки зрения интеллекта. Они такие умники, они убедят и себя, и окружающих в чем угодно, нимало не думая об ужасных последствиях, которыми чревато это решение. Таких — берегись!»

Когда я спросил, стоит ли мне пойти учиться на юридический факультет Лейденского университета, отец решительно ответил: «Конечно, стоит. Ты многому научишься. Конечно, знания, которых ты там наберешься, это самая малая часть дела. Куда важнее то, что ты разовьешься как личность и повсюду приобретешь себе друзей. Сможешь разобраться, что тебя на самом деле интересует, и на досуге будешь заниматься этими предметами. Легкой жизни не обещаю, но толк будет, и успеешь, между делом, вволю повеселиться.

Уверен, что способностей сдать вступительные экзамены у тебя хватит». (Я их и сдал, когда настало время.)

«Хорошо и то, что, когда станешь выпускником, тебя не смогут вогнать в трепет люди с дипломами. Ты даже не удивишься, услышав, что они несут сущий вздор, особенно после того, как поймешь, что и сам вполне способен на самые бессмысленные высказывания!»

О работе

«Как ты? Чем занят? Ты доволен?» — эти вопросы он задает людям, которых какое-то время не видел.

«В работу нужно вкладывать столько сил и времени, чтобы наслаждаться тем, что делаешь». Что он имеет в виду, называя работу удовольствием, занятием, из которого черпаешь радость? Ниже следует то, что выкристаллизовалось из множества наших с ним разговоров по этому поводу. Некоторые из выраженных здесь мыслей, это очевидно, принадлежат ему. Другие — мне, но в них отразилось его влияние, к примеру, моя мысль о работе. Они сплавились в целое, и разграничить их я уже не могу.

Чтобы быть «удовольствием», работа должна отвечать целому ряду требований.

Во-первых, вам должно нравиться ее содержание. Проблемы,

которые вам следует решить, должны быть достаточно значимы, чтобы заслужить ваше внимание, и достаточно интересны, чтобы разжечь ваше любопытство и спровоцировать вашу сообразительность. Вот почему так необходимо загодя распознать, что в жизни будет для вас важно и какого рода проблемы вызовут у вас интерес.

Во-вторых, если вы выбрали профессию и хотите занять в ней свое место, вам следует попытаться сформировать свое «видение»: четкое представление о том, каким путем вам предстоит двигаться, и понимание того, как вам его пройти. Видение помогает двигаться к цели, выполняя ежедневную порцию первоочередных заданий. Таким образом обеспечивается перспектива, которая делает трудные и откровенно скучные особенности вашей работы более сносными. Вы понимаете, что они ее неотъемлемая часть, от них никуда не деться и что, справившись с ними, вы добиваетесь некоторого практического прогресса.

В-третьих, движение в избранном направлении должно быть и ответственностью, и удовольствием. Попробуйте отыскать людей, совместная работа с которыми доставит вам радость: приятных людей, обладающих чувством юмора, не принимающих себя слишком всерьез и не боящихся быть забавными. Цитирую отца: «Обычно, если работа тебе нравится, скоро обучаешься выполнять ее хорошо». И по другому поводу: «Многие люди смотрят на свой труд как на повинность, бремя. Какая жалость! Работа существует не только для того, чтобы ее делали, но и для того, чтобы получать от нее удовольствие. Нужно научиться наслаждаться жизнью и на работе, и вне ее».

Наконец, посредством работы вы должны обнаружить и полностью использовать те свои качества, которые составляют особенность вашей неповторимой личности. Это нужно для собственного удовлетворения, но есть также и долг по отношению к семье, организации, обществу. Работа должна стать стимулом к действию и отражением вашей способности созидать. Вот почему так важно любить то, что делаешь, потому что творчески работаешь только тогда, когда любишь свою работу.

Борьба за правое дело

«Когда, изучив проблему, придешь к определенным выводам, нужно иметь мужество встать и защитить их. Тебя не должно волновать, разделяют ли твои взгляды другие. Однако, начав борьбу, убедись, что борешься не с людьми, а только с

ошибочными представлениями. Нужно уметь, расходясь с человеком во взглядах, все-таки поддерживать с ним отношения. Позже, когда этого потребует дело, каждый из вас должен иметь возможность обратиться друг к другу за помощью или поддержкой. Нельзя позволить себе испортить отношения с человеком только потому, что расходишься с ним по какому-то вопросу. Иначе, если будешь последователен, кончишь тем, что не будешь разговаривать ни с кем».

В случае какой-либо конфронтации с отцом выясняется, что его заразительно сердечная манера обезоруживает, делает невозможным противостоять его доводам. Он обращается к вам по-отечески, как к человеку более молодому; в то же время дружеский тон его голоса принуждает вас согласиться — в ваших же интересах, конечно! — с тем предложением, лучше которого — он, ваш старший, более опытный и потому более мудрый советчик, знает, что говорит! — вам не найти.

Вы знаете его как дружелюбного руководителя, который привык к тому, что за ним следуют, и проницательного спорщика, который знает, как добиться своего: благожелательный патриарх! Если же вы все-таки настаиваете на том, что сами будете нести ответственность за принятое вами решение и пойдете вами избранным курсом, он дает понять, что уязвлен: «Хорошо, дело твое. Если тебе угодно быть таким чертовски упрямым!» Совершенно очевидно, что вы в этой ситуации — «умник». Однако такие стычки ничуть не влияют на наши отношения. В конце концов разве мы оба не следуем тому, что отец проповедует?

Фрищ Филипс, 1977 г.

«Круглый стол» в Ко

В истории человечества бывает порой, что всеми признанная потребность осознается человеком, но он мало что может решить. И тут сама жизнь приходит ему на помощь и предоставляет средства для того, чтобы его осознанное намерение осуществилось. Именно так произошло с явлением, ставшим известным, как «“Круглый стол” в Ко».

Как явствует из предыдущего рассказа о «Филипсе», ситуация в середине восьмидесятых годов стала глубоко заботить европейских и американских промышленников. Японцы, благодаря своим эффективным маркетинговым технологиям и безупречному качеству продукции, начали вытеснять крупные западные компании с рынка, порой даже доводя их до банкротства, что оборачивалось потерей сотен тысяч рабочих мест. Европейские средства массовой информации, описывая этот

феномен, стали прибегать к военной терминологии. В 1985 году филипсовский отчет «для внутреннего пользования» послужил основой большой статьи, опубликованной авторитетной голландской газетой «Хандельсблад». Статья называлась «Фальшивая улыбка Японии».

Прочитав эту статью, мой отец почувствовал, что назревает что-то серьезное. Однако, всю жизнь занимаясь неформальным «наведением мостов» в международной организации «Моральное перевооружение» в Ко-сюр-Монтрё в Швейцарии, он твердо верил в эффективность честного диалога между людьми, непосредственно вовлеченными в дело, и полагал, что именно открытый диалог способен разрешить кризис такого рода. Поэтому он послал перевод названной статьи нескольким своим друзьям-японцам, приложив к нему письмо с предложением о встрече. В этой инициативе к нему присоединился Оливье Жискар д'Эстен, вице-президент известного парижского института INSEAD, брат бывшего президента Франции.

Узнав о том, что от японцев получен положительный ответ, к идее диалога проявили интерес и североамериканские, и западноевропейские промышленники. В 1986 году в Ко-сюр-Монтрё состоялась первая такая встреча.

Ко-сюр-Монтрё — это швейцарская деревушка, расположенная на высоте тысячи метров над Женевским озером. В ней царит особый климат. Тот факт, что там располагается конференц-центр движения «Моральное перевооружение», в котором работают добровольцы, желающие содействовать формированию добрых отношений между противоборствующими группами, партиями и отдельными личностями, создает атмосферу дружбы и доброжелательности.

Руководство, начертанное моим отцом для «"Круглого стола" в Ко» (далее — КСК), гласит: «Во-первых, мы должны включиться в честный диалог и научиться лучше слушать друг друга; беспокоиться следует не столько о том, чтобы заключить деловое соглашение, сколько о том, чтобы добиться взаимопонимания. Во-вторых, следует поставить себе целью установление взаимного доверия. В-третьих, иметь в виду моральные аспекты, руководствуясь истинными ценностями и чувством ответственности. В-четвертых, начинать не с деклараций о том, что следует сделать другим, а с собственный, личных действий в тех организациях, в том окружении, частью которого мы являемся».

Однако не все начиналось так гладко, как этого хотелось бы. Мой муж Петер Хинтцен, который незадолго до того вошел в первый состав секретариата КСК, в связи с подготовкой «круглого

стола» посетил Японию. «Не станет ли это для японцев поркой?» — спрашивали его там — именно этим словом японцы характеризовали обвинения, которыми их бичевали промышленные страны Запада. Петер заверил их, что в Ко порка невозможна. Однако на первом заседании, когда все уселись за «круглый стол», именно так все и произошло! Американцы с европейцами, воспользовавшись тем, что наконец могут высказать наболевшее, не дали японцам и рта раскрыть. Японцы, люди куда более вежливые и сдержанные, долго молчали, однако к концу заседания прямо-таки кипели. Диалога не получилось.

За обедом сформировали кризисный комитет и составили список наиболее значимых вопросов. После обеда собралась небольшая представительная группа, и по каждому из вопросов первыми предложили выступить японцам. Это развеяло тучи и способствовало установлению атмосферы внимания, честности, поиска взаимопонимания.

— Перспективы важны не меньше, чем непосредственные реалии, — сказал Оуэн Батлер, бывший исполнительный директор компании «Проктор энд Гэмбл» (США). — Если люди за пределами Японии считают, что Япония торгует нечестно, японцам придется задуматься над этим, независимо от того, считают они это правильным или нет.

Однако Петер Хаглер, исполнительный директор цюрихского банка «Интеральянс», возразил:

— Это у нас проблемы, в Европе и Америке, из-за нашего дефицита. Нам и предлагать шаги по преодолению ситуации.

К концу второго дня работы климат разительно изменился. Тосико Ямасита, бывший президент компании «Мацусита электроник индастриз» описал эту перемену таким образом: «Собираясь в Ко, я ожидал найти там что-то вроде рая, но попал в ад. Теперь же я снова чувствую себя как в раю».

В коммюнике, подготовленном первой сессией КСК, говорилось: «Каждый народ должен навести порядок в своей собственной стране, с тем чтобы поддерживать ее конкурентоспособность на международном уровне». И, кроме того: «Развитые страны несут общую ответственность за социально-экономический прогресс стран третьего мира».

Последний постулат с течением лет стал программным для КСК, в чем мы убедимся позднее. Но непосредственным результатом первой сессии в Ко стало то, что японцы начали действительно наводить у себя порядок. В 1987 году они направили премьер-министру Накасоне необычное письмо, в котором предлагались меры по развитию внутреннего рынка, сокращению государственного долга, открытию японского рынка

для иностранных товаров и сокращению торговых разногласий.

В 1990 году они подготовили «Предложения по преобразованию Японии», в которых говорилось: «Японии следует изменить свои представления о приоритетах (стремление догнать Запад) и взять курс на обеспечение благосостояния и процветания для всех. Из этого следует, что общепринятые моральные ценности нужно сделать государственными принципами. Для представителей делового мира это означает: вносить позитивный вклад в разрешение разногласий и социальных проблем».

Между тем члены КСК отправились в Брюссель, где вступили в диалог с президентом Европейского союза доктором Мартином Бангеманном, а также пригласили на ежегодный съезд в Ко нидерландского министра внешней торговли госпожу Ивонн ван Рой, выступлением которой предполагалось открыть дебаты с европейскими политиками о проблемах, которые создает в мировом сообществе тезис «Европа как крепость».

В Нью-Йорке представители КСК встретились с лидерами американского делового мира, такими, как бывший министр торговли Петер Петерсон, Дэвид Рокфеллер и Мартин Фелдстейн.

Насущные проблемы

Ничего удивительного в том, что в результате этой и многих других подобных встреч между людьми, которые в течение полутора десятилетий участвовали в работе КСК, возникла настоящая дружба и чувство общности. С укреплением сотрудничества между крупными экономическими блоками выросло и представление о более широком круге задач и более строгой мере ответственности. Мы многим обязаны Миннесотскому центру корпоративной ответственности, который разработал руководство по деловой этике — так называемые «Миннесотские принципы», — а также ряду предпринимателей, работающих в этом штате. В их число входит нынешний президент КСК Уинстон Р. Уоллин, председатель «Медтроник инкорпорейтед», который отдает этим проблемам много времени и сил.

В настоящее время КСК формулирует свою цель следующим образом: «стимулирование, основанное на твердых принципах руководства бизнесом, в результате которого улучшается мир в целом; это осуществляется посредством расширения возможностей и решения проблем глобализации». Источником вдохновения тут явился прогрессивно мыслящий председатель корпорации «Кэнон» Рюзабуро Каку. В 1988 году, полагая, что

Япония уже достигла поставленной ранее цели «догнать Запад», он разработал концепцию «кёсей», которая формулируется следующим образом: все люди, независимо от их расы, религии или культуры, должны жить гармонично и совместно работать для общего блага. Будучи с самого начала активным участником КСК, господин Каку оказался способен распространить эту концепцию далеко за пределы Японии.

КСК высоко ценит человеческое достоинство. По словам вице-председателя и бывшего вице-президента Всемирного банка Жана Лу Дэрсе (соавтора бестселлера «Этика или хаос»), «необходимо принимать во внимание то, какой эффект наши деловые решения оказывают на тех, кто не в состоянии ни вознаградить, ни наказать нас».

Члены КСК ставят перед собой цель информировать людей о важной роли, которую играет бизнес в жизни мирового сообщества. Известно, что во время конференции Всемирной торговой организации в Сиэтле в 1999 году раздавались массовые протесты против беспринципной глобализации рыночной экономики. Однако следует признать, что моральные ограничения зачастую исходят от самих транснациональных корпораций.

Несомненно, наиболее значимым достижением КСК, детища Фредерика Филипса, явилась публикация «Принципов ведения бизнеса», переведенных ныне на 11 языков, повсеместно распространенных и признанных мировым стандартом деловой этики. Полностью эти принципы даны в Приложении; здесь же укажу основное:

1. Ответственность предпринимателя выходит за рамки круга акционеров, распространяясь на всех, кто тем или иным образом вносит свой вклад в работу предприятия: клиентов, служащих, их семей, поставщиков, деловых партнеров.

2. Предприятия, работающие в зарубежных странах, должны вносить свой вклад в социальное развитие этих стран.

3. Предприятия должны осознавать, что правдивость, верность данному слову и прозрачность способствуют не только их собственной кредитоспособности и стабильности, но и легкости и эффективности деловых контактов.

4. Уважение установленных принципов и правил, с тем чтобы создать равные и справедливые условия конкуренции.

5. Поддержка многосторонней торговли в рамках Всемирной торговой организации и других международных организаций.

6. Охрана окружающей среды: предприятие должно защищать и по возможности улучшать окружающую природу, предотвращая преступное расходование природных ресурсов.

7. Неприятие незаконных операций. Предприятие не должно участвовать в сделках, заключенных при помощи подкупа, отмывании грязных денег и прочих актах коррупции; нельзя участвовать в торговле оружием и материалами, используемыми в целях терроризма, а также в транспортировке наркотиков и других действиях организованной преступности.

Эти принципы были оглашены на саммите ООН в Копенгагене в 1994 году.

На последней международной встрече КСК летом 1999 года доктор Кеннет Гудпастер, профессор деловой этики университета святого Томаса (США), высказался следующим образом: «Вызов, с которым мы столкнулись, представляет собой не что иное, как включение моральных факторов в современную глобальную промышленную корпорацию».

Мой отец с огромным интересом продолжает следить за всеми этими переменами. Он полагает необходимым помнить, что руководители крупных компаний — тоже люди с чувствами и совестью. У них могут быть идеи, которые не всегда разделяют коллеги и подчиненные. В таком случае очень важно, чтобы последние имели возможность высказать свои мысли и обсудить их с руководителями, активно участвуя, таким образом, в жизни предприятия. Это принцип КСК.

Идеи «“Круглого стола” в Ко» работают на перспективу. Благо сиюминутных выгод несравнимо с теми негативными явлениями, которые ожидают наших детей и внуков, если им придется жить в мире, раздираемом социальной несправедливостью.

Отец считает, что особую ответственность за судьбу человечества несут транснациональные корпорации, обладающие огромными средствами для создания сбалансированного и справедливого порядка в мировом сообществе. Но им одним это не под силу, и потому они должны проявить инициативу, с тем чтобы привлечь к совместной работе национальные правительства и международные организации. К чему приведут эти усилия, сейчас трудно сказать. Но тот факт, что в мире существует такой инструмент разрешения производственных и социальных конфликтов, как КСК, внушает чувство оптимизма и надежду на лучшее будущее.

Дигна Хинтцен-Филипс, май 2000 г.

Приложение:
ДЕЛОВАЯ ЭТИКА
Принципы ведения бизнеса, разработанные «“Круглым столом” в Ко»

Введение

Будучи заявлением о намерениях, данный документ ставит своей целью изложить формулировку единого всемирного стандарта, приложимого как мера оценки делового поведения. Наша задача — положить начало процессу выявления всеми разделяемых ценностей, а следовательно, и формированию общего мнения относительно принципов делового поведения, приемлемых для каждого и уважаемых всеми.

Эти принципы опираются на два основных этических идеала: «кёсей» и «человеческое достоинство». Японская концепция «кёсей» означает совместную жизнь и работу для общего блага, при том что сотрудничество и взаимное процветание сосуществуют со здоровой и честной конкуренцией. Концепция «человеческого достоинства» имеет в виду святость и самоценность каждой личности, которая является венцом, а не просто средством достижения целей других людей или даже большинства.

«Общие принципы», изложенные в главе 2, имеют целью прояснить значение концепций «кёсей» и «человеческого достоинства», тогда как более подробные «Принципы отношения к…» (глава 3) посвящены их практическому применению.

Контакты на почве бизнеса зачастую представляют собой начальную точку соприкосновения наций, и от того, какие экономические и социальные изменения проистекают вследствие этих контактов, зависит уровень страха или доверия между людьми во всем мире. Члены «“Круглого стола” в Ко» прежде всего настаивают на том, что порядок должен быть в первую очередь наведен в собственном доме, и на том, что необходимо приложить усилия и понять, ЧТО правильно, а не то, КТО прав.

Глава 1. Преамбула

Мобильность рабочей силы, капитала, продуктов и

технологий делает мировой бизнес все более глобальным с точки зрения сделок и результатов.

Закон и рыночные силы есть необходимое, но недостаточное руководство к поведению.

Фундаментальными ценностями являются ответственность за политику и действия бизнеса (промышленных и коммерческих предприятий), а также уважение к достоинству и интересам держателей акций.

Единые для всех ценности, в число которых входит и всеобщее процветание, столь же важны для мирового сообщества, сколь для сообществ меньшего масштаба.

По этим причинам и вследствие того, что бизнес способен быть мощным проводником положительных социальных сдвигов, в качестве основы для диалога и руководства к действию мы предлагаем следующие принципы. При этом мы настоятельно подчеркиваем необходимость учета моральных ценностей при принятии деловых решений. Без морали стабильные деловые отношения и надежное мировое сообщество — невозможны.

Глава 2. Общие принципы

Принцип 1. Ответственность бизнеса: не только перед акционерным, но и перед всеми участниками

Общественная значимость бизнеса заключается в обеспечении благосостояния и занятости, а также в товарах и услугах, пре доставляемых потребителю за разумную плату, величина кого рой зависит от качества этих товаров и услуг. Для того чтобы обрести эту значимость, бизнес должен заботиться о своем экономическом здоровье и жизнеспособности, причем «выживание» как цель здесь недостаточно.

Всякое предприятие играет свою роль в улучшении качества жизни всех его клиентов, служащих и акционеров, что осуществляется посредством разделения с ними той прибыли, в создании которой они принимали участие. Точно так же поставщики и конкуренты вправе рассчитывать на то, что бизнес вознаградит выполнение ими своих обязательств в духе честности и справедливости. Состоя из ответственных граждан местного, национального, регионального и всемирного сообществ, в рамках которых оно действует, каждое предприятие несет свою долю ответственности в формировании будущего этих сообществ.

Принцип 2. Социально-экономическое значение бизнеса: вперед

к нововведениям, справедливости и мировому сообществу

Предприятия, основанные в зарубежных странах с тем, чтобы разрабатывать свои концепции, производить или продавать, вносят вклад в социальное развитие этих стран посредством обеспечения занятости и содействия росту покупательной способности граждан. Помимо того, бизнес должен способствовать соблюдению прав человека, образованию, социальному обеспечению и оживлению экономики тех стран, где он базируется.

Однако обязанности предприятий не ограничиваются участием в социально-экономическом развитии тех стран, где они работают, но распространяются на развитие мирового сообщества в целом, что осуществляется посредством эффективного и разумного использования ресурсов, свободной и честной конкуренции, неуклонного внедрения новых технологий, методов производства, маркетинга и средств связи.

Принцип 3. Деловое поведение: выше буквы закона, согласно духу доверия

Отдавая должное законной заботе о промышленных тайнах, предприятиям следует признать, что искренность, честность, правдивость, верность данному слову и открытость (прозрачность) не только действуют во благо их собственной репутации, но и способствуют эффективности сделок, особенно на международном уровне.

Принцип 4. Уважение к закону

Во избежание разногласий в торговой сфере, в целях создания более свободной торговли, одинаковых для всех условий конкуренции, честного и равного отношения ко всем участникам предприятия должны соблюдать международные и местные законы. Кроме того, они должны отдавать себе отчет в том, что некоторые формы поведения, будучи вполне легальными, могут все-таки вызвать нежеланные последствия.

Принцип 5. Поддержка многосторонней торговли

Предприятия должны поддерживать многосторонние

торговые системы Всемирной торговой организации и аналогичных ей международных организаций. Следует объединять усилия в стремлении приблизиться к прогрессивной и разумной либерализации торговли, смягчив те местные условия, которые не оправданно препятствуют глобальной коммерции, однако же непременно имея при этом в виду интересы национальном политики.

Принцип 6. Забота об окружающей среде

Обязанность предприятий — сохранять и, насколько это возможно, оздоровлять окружающую среду, обеспечивая защитные меры и избегая неоправданной растраты природных ресурсов.

Принцип 7. Недопущение нелегальных действий

Предприятие не может участвовать в незаконных сделках с подкупом, отмыванием денег и должно вместе с другими бороться с подобной практикой. Недопустима торговля оружием и прочими материалами, использующимися в акциях террористов, наркодельцов и прочих агентов организованной преступности.

Глава 3. Принципы отношения к:

Клиентам (потребителям/покупателям)

Мы берем на себя обязательство уважать всех клиентов, независимо от того, приобретают они товары и услуги непосредственно у нас либо на рынке. Таким образом, мы принимаем на себя ответственность за то, чтобы:

— обеспечивать наших клиентов продуктами высочайшего качества и услугами, соответствующими их запросам;

— честно относиться к клиентам во всех аспектах сделок, обеспечивать высокий уровень обслуживания и компенсацию в случае их неудовольствия;

— принимать все меры по обеспечения здоровья и безопасности наших клиентов, с тем чтобы качество их жизненной среды благодаря нашим товарам и услугам поддерживалось и улучшалось;

— предложение товаров, маркетинг и реклама осуществлялись с уважением к человеческому достоинству;

— уважать культурные ценности наших клиентов.

Служащим

Мы признаем достоинство каждого служащего и серьезно относимся к интересам каждого из них.

Таким образом, мы принимаем на себя ответственность за то, чтобы:

— обеспечить служащего работой и компенсациями, которые улучшают условия жизни рабочих;

— обеспечить условия труда с учетом здоровья и достоинства служащего;

— быть честными во взаимоотношениях со служащими и открыто делиться с ними информацией, ограничиваясь лишь рамками, определенными законодательством и условиями конкуренции;

— прислушиваться к предложениям служащих там, где это возможно, следуя их советам, идеям, просьбам и пожеланиям;

— в духе доброй воли участвовать в переговорах по разрешению конфликтов;

— избегать дискриминации и гарантировать равные отношения и возможности в таких вопросах, как пол, возраст, раса и религия;

— способствовать привлечению к работе людей с разными уровнями способностей (там, где им находится применение);

— обеспечивать охрану труда (защиту от профессиональных увечий и заболеваний);

— поощрять и содействовать развитию способностей служащих;

— внимательно следить за ростом безработицы, зачастую являющейся следствием принятых деловых решений, и сотрудничать с правительствами, профсоюзами, агентствами по труду и занятости, а также друг с другом в разрешении такого рода проблем.

Владельцам/вкладчикам

Мы высоко ценим доверие, которым одарили нас вкладчики. Соответственно, мы принимаем на себя ответственность за то, чтобы:

— профессионально и с полным пониманием дела осуществлять руководство с тем, чтобы обеспечить вложениям наших владельцев честное и конкурентоспособное возмещение;

— обеспечивать наших владельцев/вкладчиков необходимой информацией в рамках требований закона и условий конкуренции;

— сохранять, защищать и пополнять вклады наших владельцев/вкладчиков;

— уважать мнения, выраженные владельцами/вкладчиками в форме просьб, предложений, жалоб и официальных решений.

Поставщикам

Отношения с поставщиками и субподрядчиками должны базироваться на взаимном уважении. Таким образом, мы принимаем на себя ответственность за то, чтобы:

— соблюдать честность и справедливость во всех своих действиях, включая назначение цены, лицензирование, передачу права на продажу;

— деловая активность была свободна от методов принуждения и неоправданных судебных тяжб;

— добиваться долгосрочной стабильности в отношениях с поставщиками при условии их конкурентоспособности и надежности;

— обеспечивать поставщиков информацией, интегрируя их в процесс планирования;

— оплачивать услуги поставщиков в срок и в соответствии с условиями соглашений;

— искать и поощрять тех поставщиков и субподрядчиков, которые в своей практике найма придерживаются правил уважения к человеческому достоинству.

Конкурентам

Мы считаем, что честная экономическая конкуренция представляет собой одно из основных условий повышения благосостояния народов мира и непременным условием обеспечения возможности справедливого распределения товаров и услуг. Ввиду этого мы принимаем на себя следующие обязательства:

— способствовать созданию открытого рынка товаров и капиталовложений;

— способствовать духу соревновательности, который благотворен в социальном и экологическом плане, при условии взаимного уважения между конкурентами;

— избегать всяческого участия в сомнительных сделках, в целях получения преимуществ перед конкурентами;

— уважать права собственности — как материальной, так и интеллектуальной;

— отказываться от приобретения коммерческой информации нечестными или неэтичными способами, в частности, методами экономического шпионажа.

Местной общественности

Будучи корпоративными гражданами мира, мы считаем, что в состоянии способствовать тем силам реформирования и борьбы за права человека, которые действуют в той местности, где работают наши предприятия. Таким образом, по отношению к местной общественности мы принимаем на себя следующие обязательства:

— уважать права человека и демократические институты, помогая им по мере возможности;

— признавать законные обязательства правительств по отношению к обществу в целом, поддерживая те политические и практические решения, которые направлены на развитие человеческой личности посредством гармоничных отношений между бизнесом и обществом;

— сотрудничать с теми представителями общества, которые посвятили себя повышению стандартов здоровья, образования, безопасности условий труда и экономического благосостояния;

— поощрять меры и активно участвовать в сохранении окружающей среды и природных ресурсов;

— поддерживать мир, безопасность, многообразие и социальную интеграцию;

— уважать цельность местных культур;

— быть примерными корпоративными гражданами, обеспечивать вклады в благотворительность, взносы в образование и культуру, участие служащих в различных акциях местного значения и гражданских акциях.

Актуальные проблемы приоритетного значения

«“Круглый стол” в Ко» призван привести вышеприведенные

«Принципы» в действие, поскольку его члены верят в то, что деловое поведение, приведенное в соответствие с «Принципами» на началах справедливости, будет способствовать процветанию глобальной экономики. Ввиду этого ««Круглый стол» в Ко» поддерживает следующие начинания:

— Правильное управление корпорацией

Правильное управление корпорацией — это первый шаг на пути к корпоративной социальной ответственности и руководству бизнесом, основанному на вышеназванных принципах. Компании, которые (а) признают и стараются сбалансировать интересы всех (непосредственных и опосредованных) участников производства, (б) формируют доверие посредством обеспечения прозрачности и (в) могут быть подотчетны с точки зрения этических, экологических и экономических норм, являются могучей движущей силой положительных сдвигов в обществе.

— Доверие посредством прозрачности

Требования к прозрачности разнообразны. Компания должна быть готова к полной и адекватной инспекции, должна участвовать в конкуренции на честных и справедливых основах и быть открытой к диалогу со всеми заинтересованными лицами (участниками). Бизнес должен также взять на себя ведущую роль в совместной с правительством борьбе с практикой подкупа и коррупции, вследствие которой несправедливым образом выигрывают немногие, тогда как прогресс развивающихся наций замедляется, а конкуренция страдает в глобальном масштабе.

— Ответственные вложения в иностранную экономику и торговля

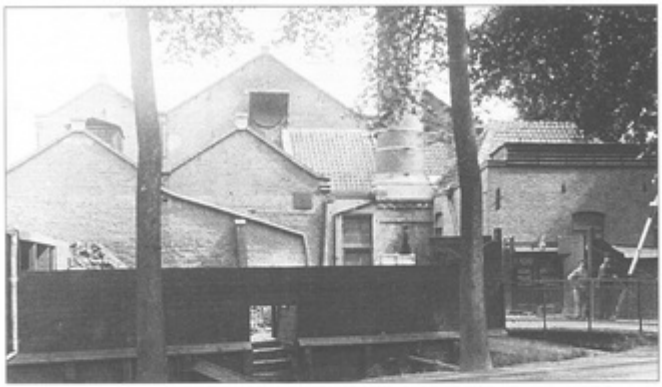
Неприемлемо, чтобы огромное число людей было лишено преимуществ, даваемых технологией и капиталом. Да и глобализация экономики не станет успешной, если, помимо процветания, окажется не в состоянии генерировать еще и справедливость и надежность. Бизнес должен работать в союзе с местными правительствами с тем, чтобы стимулировать формирование необходимых условий для роста иностранных вложений в местную экономику, что приводит к появлению новых рабочих мест и повышению уровня жизни по всему миру.

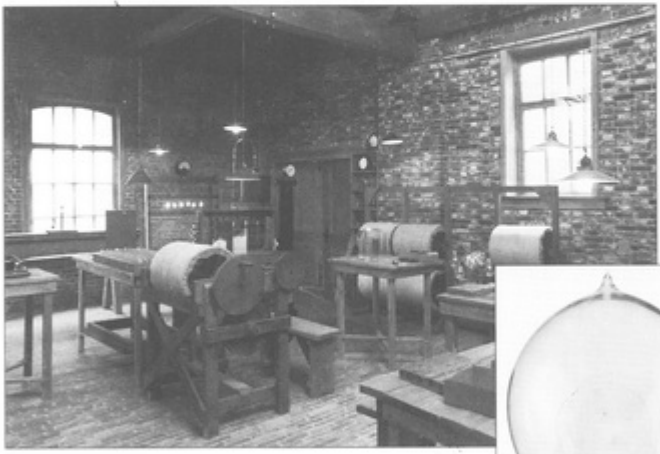
««Круглый стол» в Ко» отдает себе отчет в том, что одного достойного делового поведения недостаточно. Особая роль принадлежит правительству. Если правительство не создает условий для политической стабильности, не борется с коррупцией, не создает необходимых базовых инфраструктур (включая здоровую банковскую систему), не чтит закона, то вложений не будет и страна не подпадет под благодетельное влияние глобализации. ««Круглый стол» в Ко» ищет возможности

диалога и сотрудничества с правительствами и прочими организациями, имея в виду формирование, отстаивание и внедрение программ и инициатив, которые приведут к процветанию справедливого и надежного общества.

Ко-сюр-Монтрё, 1994 г.

Иллюстрации





От примитивной лампочки...

...до лазерного диска

Я с отцом

Мама.
Такой я ее помню с детства

«Филипс» начался с дяди Жерара

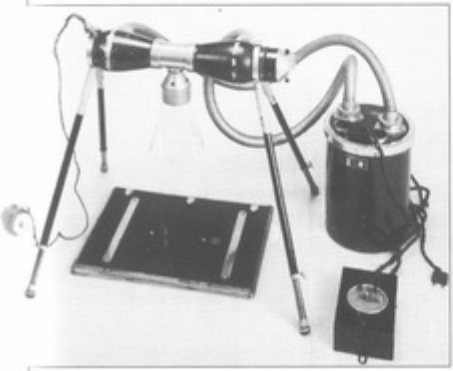
Вся семья в сборе.
Мальчишка в матроске — это я

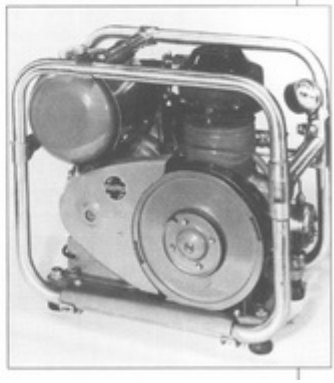
Помолвка с Сильвией

Наш дом «Вилевал»

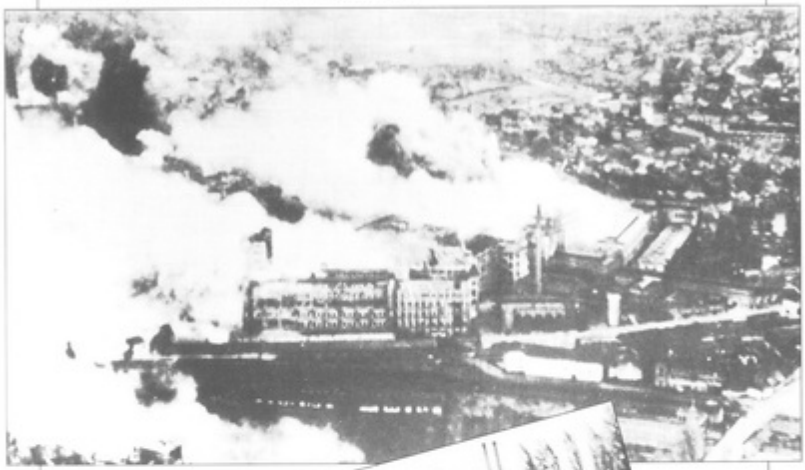
Война не за горами.
Я (уже в униформе) на заводе
с представителем
голландского правительства

И все же в основном
перед войной мы выпускали
вполне мирную продукцию





Наш завод под бомбежкой. Декабрь 1942 г.

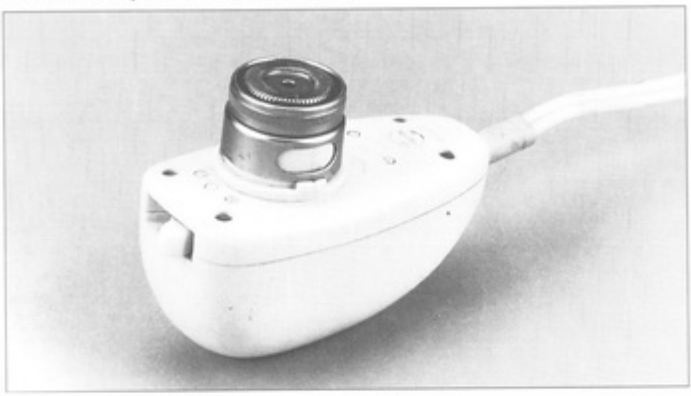


«Рискованный юбилей» —
50-летие фирмы в тяжелые дни оккупации

Немецкие военнопленные на улицах Эйндховена

Сентябрь 1944 г. С принцем Бернардом (второй справа)
и представителями американской администрации

Жизнь шла вперед — и наша техника тоже



Обсуждаем дела фирмы за кружкой пива

Премия рабочему — золотые часы

С Фрэнком Бухманом (справа). 1937 г.

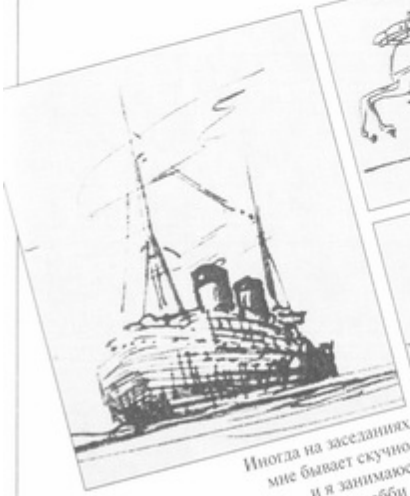
Центр «Морального перевооружения» в Ко, Швейцария

Мою посуду с друзьями из Западной Африки, Шотландии и Нидерландов

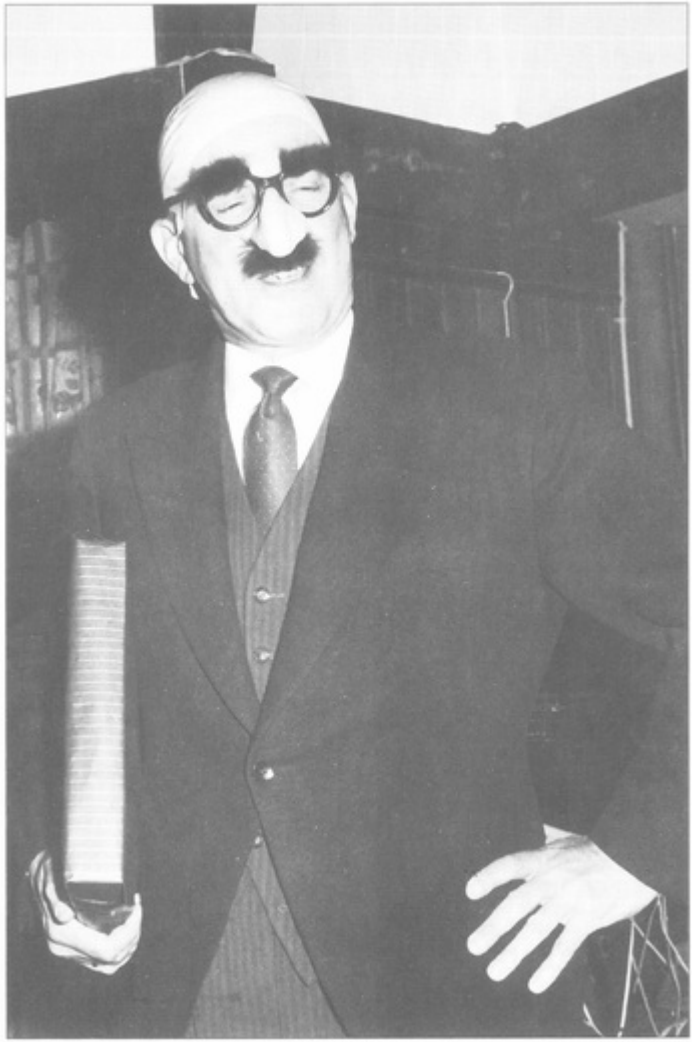
«Круглый стол» большого бизнеса

Когда мы начинали сотрудничать с африканскими странами,
я впервые облачился в странные для европейца одежды

А вот национальный костюм голландской провинции Брабант для меня более привычен



Иногда на заседаниях мне бывает скучно, и я занимаюсь любимым хобби — рисованием



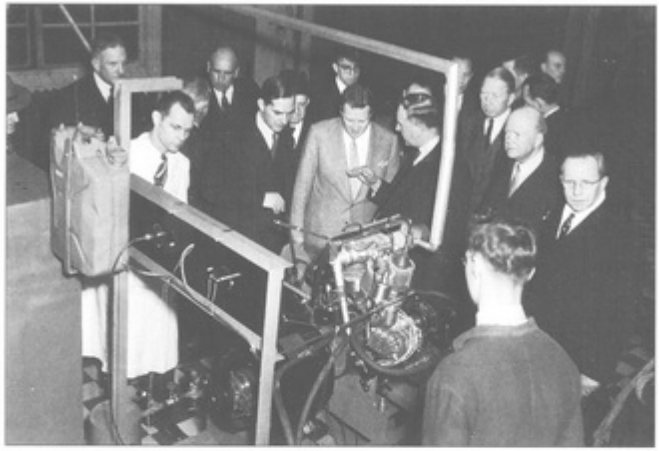
Достоевский говорил: «Красота спасет мир». Добавлю: «Юмор ей поможет»

За штурвалом самолета авиаслужбы «Филипса»

Мы с Сильвией на аудиенции у Папы Иоанна XXIII

С королем Норвегии Олафом V

С Генри Фордом Вторым (в центре)



Мой друг Коносуке Мацусита, основатель крупнейшей японской электронной компании

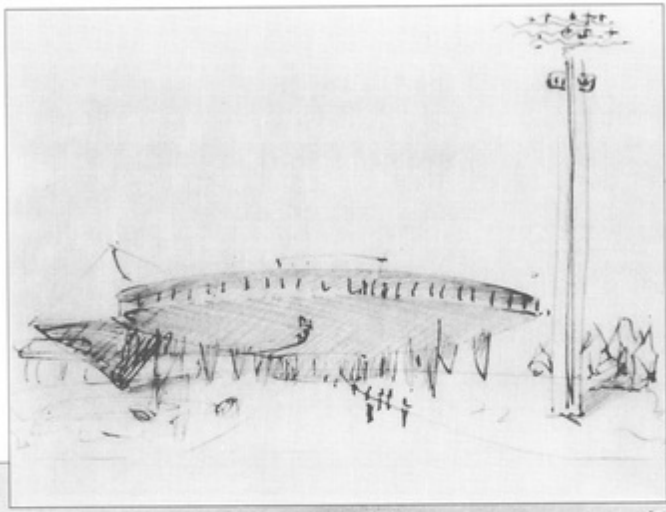
Королева Нидерландов Юлиана — гость нашей фирмы

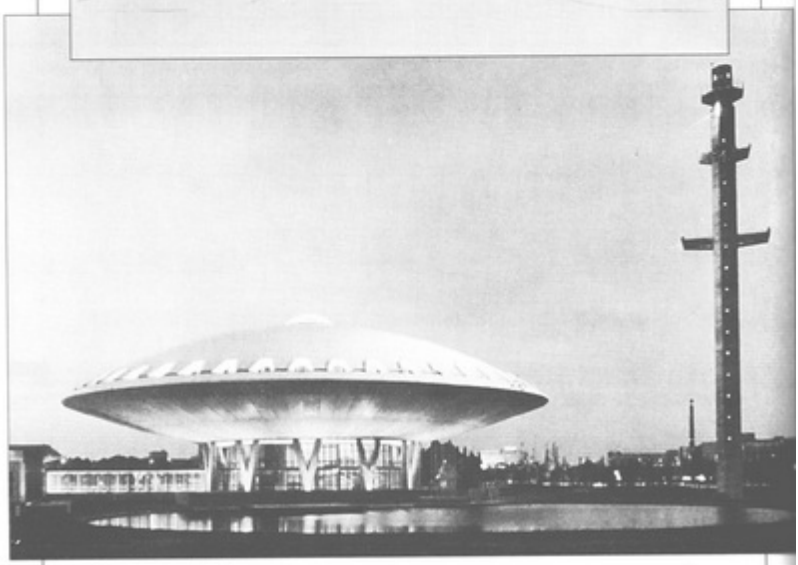
С императором Эфиопии Хайле Селассие

Премьер-министр Индии Джавахарлал Неру
посещает местный филиал «Филипса»

С президентом Польши Лехом Валенсой

Эскиз «Эволюона» — нашей постоянной выставки в Эйндховене...

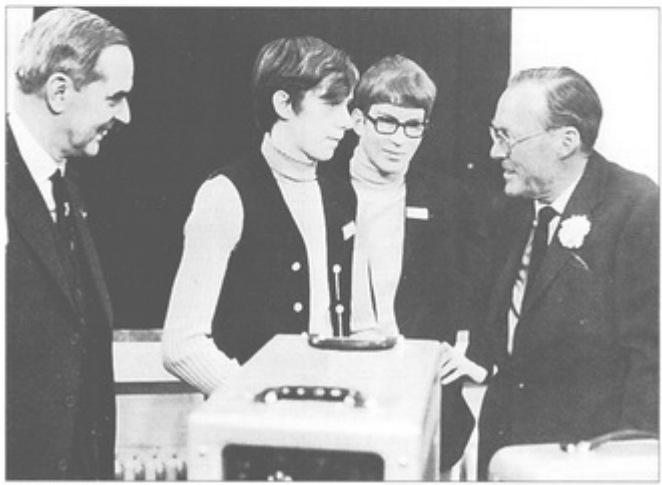




...стал реальностью

Товар — лицом!

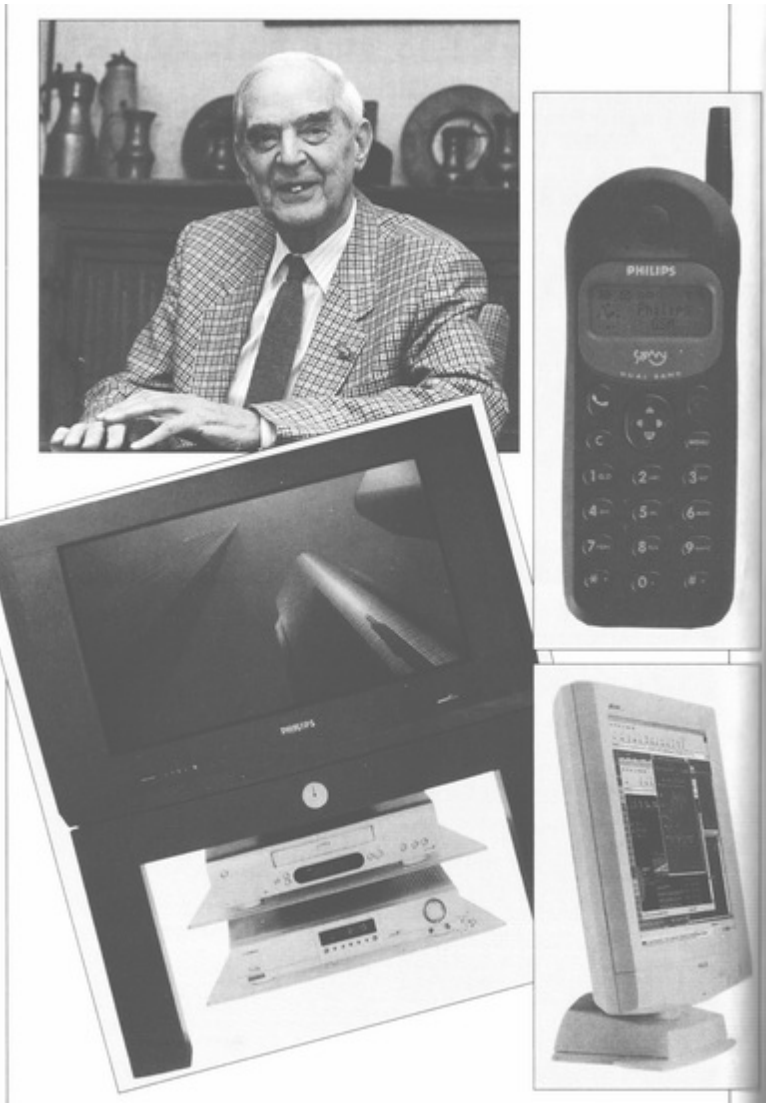
В мантии почетного доктора наук Лувенского католического университета



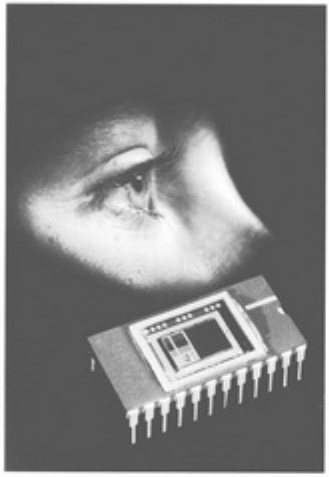
Принц Бернард беседует с юными исследователями
на открытии нашей молодежной лаборатории

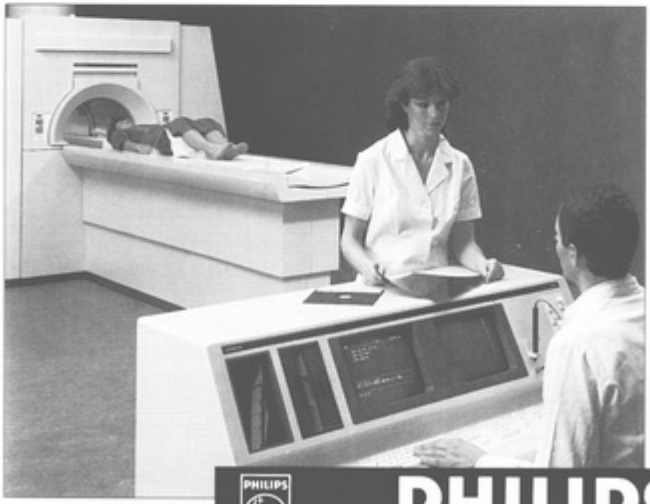
Памятник Антону Филипсу
от муниципалитета Эйндховена

«Колокола успеха» —
подарок к моему 75-летию.
Отец был бы доволен...


PHILIPS

«Изменим жизнь к лучшему» — таков девиз «Филипса».
И я верю, что это нам по плечу





PHILIPS

Мое 90-летие отметили с помпой в прямом смысле слова — я принимаю поздравления от пожарных

Футбольный клуб «Филипса» — чемпион страны

Навыки рисовальщика очень пригодились
при раскрашивании пасхального яйца

Я и Сильвия. 60 лет вместе

Наши сыновья: Фриц, Антон, Вернер.
Продолжение рода — продолжение дела

С правнучками

Моя большая семья

Жизнь — это движение

notes

Примечания

1

Северные и восточные провинции Нидерландов заселены голландцами; южные, в частности, Северный Брабант — фламандцами, которые, в отличие от протестантов-голландцев, в большинстве своем католики. — *Примеч. пер.*

2

Золотой стандарт — форма организации денежного обращения, при которой существовал размен банкнот на золотые монеты, слитки или иностранную валюту. Поскольку золотое содержание денежной единицы определялось законодательством соответствующих стран по весу чистого золота в денежной единице, международные валютные курсы могли поддерживаться на устойчивом уровне. Первая мировая война вызвала крах золотомонетного стандарта. — *Примеч. пер.*